الإدارة والقيادة

تأليف

أحمد رجب

الكتاب: الإدارة والقيادة

الكاتب: أحمد رجب

الطبعة: ٢٠٢٣

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)



٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة - جمهورية مصر العربية
هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥
فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

http://www. bookapa.com **E-mail: info@bookapa.com**

دار الكتب المصرية
فهرسة أثناء النشر

رجب ، أحمد
الإدارة والقيادة/ أحمد رجب
– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.
١٧٥ ص، ١٨*٢١ سم.
الترقيم الدولى: ٧ – ٦٤٧ – ٩٩١ – ٩٧٧– ٩٧٨
أ – العنوان رقم الإيداع : ٢٧٠٠٨ / ٢٠٢٢

الإدارة والقيادة



"إن جوهر القيادة هو أن تمتلك رؤية، وأن تمتلك أيضا قدرة التعبير عنها بوضوح وبقوة في كل مناسبة".

تيودور هسبرو

رئيس جامعة نوتردام

مقدمة

منذ بداية عقد الثلاثينيات من القرن العشرين والمنظمات الكبيرة تعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت.

وقد اتسعت بشكل لافت للانتباه قاعدة البني المؤسسية والتنظيمية على كافة المستويات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما أدي لانتشار نمط تنافسي واسع النطاق، بحيث أصبح بقاء المؤسسة مرتبطا بشكل مباشر بقدرتها على التنافس، وهي القدرة التي تتحقق من خلال الإبداع والتطوير، وهو دفع المؤسسات للاهتمام بالقوى البشرية باعتبارها تمثل قاطرة الإبداع والابتكار.

ومن ثم أصبح وجود قيادات فعالة وناجحة بمثابة حجر الأساس لأي تطور مؤسسي منشود، وقد دفع ذلك المهتمين والدارسين في علم الإدارة لوضع خطوط عريضة التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك الرؤى والاستراتيجيات المنشودة.

وتعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي ترتكز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسئول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيمٍ معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة . دعونا نعرف أكثر.

لذا يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنطقة وإنما على المستوى الدولي، ولاشك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر تتمثل في عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر قدرا كبيرا من النظريات العلمية، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمرؤوسيه، واستراتيجيته في التعامل معهم.

الفصل الأول

أنماط القيادة والكفاءة

هناك قادة في كل مكان بحكم مواقعهم في السياسة والفن والرياضة والاقتصاد وغير ذلك..وبالطبع لم يولد كل هؤلاء قادة ولكنهم ومن خلال خبراتهم وتجاربهم استطاعوا أن يصبحوا كذلك. لقد واجهوا التحديات، التغييرات، النجاح والفشل لكنهم بإصرارهم وتنمية قدراتهم استطاعوا التغلب عليها. القادة في كل المجالات لديهم سمات مشتركة ولكنهم أيضاً مختلفون. والبحث عن صفات القادة، وميزاتهم وطرق القيادة قديم منذ تأسست المجتمعات البشرية، ولذلك تعددت تعريفات ونظريات القيادة.

نظريات القيادة

تتعدد نظريات تفسير تمتع بعض الأشخاص بصفات تجعلهم قادة، ومنها : النظرية التاريخية وتفسر بعض الذين ولدوا ليقودوا كحق، والنظرية الوضعية عندما يجد شخص ما حالة معينة يطوع فيها قدراته ويطورها، ونظرية الكاريزما وهي تفترض توفر صفات وقدرات وشخصية مميزة، ونظرية التبادل وفيها يكون القائد محدد الأهداف والغايات، وقادراً على التواصل مع من يقودهم ويحفزهم لتحقيقها، والنظرية التحويلية وفيها يستطيع القائد بما يملك من صفات أن يحوز على التزامات من مجموعته

لينفذوا الأهداف، والنظرية الأخيرة هي النظرية السلوكية وترتبط بسلوك القادة وأثره على المجموع.

ولقد اعتمد الباحثون عدة نظريات ودمجوها معا، لتفسر صفات القيادة. وهي: الوضعية، والتحويلية والسلوكية. وفي هذه الحالة فالقائد يحدد ما يتطلبه الوضع الحالي، ويكون قادراً على التواصل، ويعكس هذا في سلوكه. وقد عبر "فينس لومباردي" عن ذلك بقوله: "القادة يصنعون ولا يولدون، وهم يصنعون بجهد كبير، وهو الثمن الذي ندفعه نحن من أجل تحقيق أهدافنا".

والقيادة لغة: القود في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

والقيادة تشمل مساعدة المرؤوسين على الوصول إلى الهدف المرجو، عن طريق إرشادهم، وإنارة الطريق أمامهم، وحل المشكلات التي تصادفهم، ونقل خبراته السابقة إلي المرؤوسين، وبناء جسور من التعاون والثقة بين المدير وبينهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

ولذلك يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على استمالة الآخرين لتأدية أعمال معينة بشكل اختياري أو الامتناع عن سلوك معين. كما تعرف القيادة بأنها هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة التي يقودها للوصول إلى الأهداف المرسومة.

وللقيادة تعريفات أخرى كثيرة منها: أن القائد يتعامل مع الأمل، وأنها ترتبط بالنتائج والإنجاز، وتحديد الأهداف وتحقيقها، وأن القادة يوضعون في مواقع الحكم نيابة عن الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة.

وهناك تعريف آخر للقيادة باعتبار أنها:عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

وأحد التعريفات الشائعة يعرف القائد بصفته الشخص الذي يوجّه فريقاً مكوّناً من أفراد، ويحظى توجيهه بالتزام أعضاء الفريق، ومن ثمّ يحفّزهم على العمل في سبيل تحقيق النتائج التي يرمي إليها هذا التوجيه.

وتربط النظريات الحديثة القيادة بالرؤية خاصة في المجال السياسي. فالقيادة الحديثة هي ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس، وإلهام من تقودهم لتجربة عملية التغيير، والتأثير عليهم للدخول عن طيب خاطر في تلك التجربة. القادة بحاجة إلى مجموعة محددة من الكفاءات لتوجيه أعمالهم. على الرغم من أن الكفاءات ستختلف دائماً من قائد إلى آخر، لكن هناك مجموعة أساسية منها تزيد من فرص النجاح. ويمكن اعتبار هذه الكفاءات، الأدوات الداخلية، والنظم والعمليات وسائل تحفيز من تقودهم ، وتوجيه الأعمال نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي تتيح للفريق زيادة منتوجه.

الكفاءات:

إن تعريف القيادة يقتضي بالضرورة الكفاءة، والكفاءة هي التأهيل الجيد والنوعي على نحو كاف لأداء المهمة المطلوبة، وهي بذلك تكون مرادفة للقدرة. ويكتسب الشخص الكفاءة من خلال التعلم والتدريب

والخبرة، فضلا عن القدرات الطبيعية التي يتمتع بها.

وتشترك أغلب تعريفات الكفاءة في ثلاثة عناصر هي: المعرفة، والمهارات، والقدرات، وهي عناصر يمكن ملاحظتها أو قياسها وتفرق بين الأداء العادي والمتفوق.

فالكفاءة إذن ترتبط بالأداء، ويشمل تعريف الأداء المواقف ففي حين أن الشخص قد يحوز على المهارات والمعرفة لتنفيذ مهمة، لكن المواقف تعطي الشخص الرغبة في القيام بها. والمواقف تتغير مع الأحداث المختلفة في حياة الشخص من أحداث عاطفية، واقتصادية، واجتماعية وغيرها.

لذلك تشمل المواقف: المعتقدات، والقيم، والصفات والدوافع. ومجموع المهارات، والمعرفة والمواقف تعطي السلوك الذي يمكن ملاحظته والذي بدوره يمكننا من تقييم الأداء وبالتالي تحسينه.

وهناك ثلاث مستويات للقيادة في منظماتنا الحديثة: قائد فريق، قائد عملياتي وقائد استراتيجي، فقائد الفريق هو المسئول عن تحقيق أهداف معينة بشكل جماعي، والقائد هو المسئول عن تحقيق إهداف معينه لجزء من المنظمة، أما القائد الاستراتيجي فمسئوليته تشمل تحقيق كافة أهداف الأجزاء المختلفة واتخاذ القرارات.

القيادة والإدارة:

لا يمكن فصل القيادة عن الإدارة، فالقائد يدير عمليات متنوعة. لكل قائد صفاته وخصائصه وميزاته. تلخص مقولة أن المدير يفعل الأشياء

بطريقة صحيحة، والقائد يفعل الأشياء الصحيحة الفرق الجوهري بينهما.

وترتبط العمليات بالإدارة، والمسئولية، والوصف الوظيفي. أما النتائج فترتبط بالقيادة، المصداقية والدور الوظيفي. النتائج تدفع بكل العمليات، تحسن الأداء وتحوي قيم المنظمة.

سمات المديرين

- يبتعد عن المشاكل والأخطاء ويركز على النظام والقوانين، ويبحث عن التوقعات والتكهنات.
- يركز على الخطوات والجداول الزمنية وتخطيطه قصير الأمد، ويعتمد على الوقت الحاضر وينتظر من الآخرين الالتزام بالقوانين واحترامها.
- يهتم بالخطوات التنفيذية والبرامج، ومخرجاته هي النظام وقراراته مبنية على الماضي وعلى التجارب.
- يتعامل مع نظام جامد، مع قبول الوضع القائم كما هو عليه، ويستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس ويعمل من خلال سياسات، وقوانين، وقواعد وإجراءات.

سمات القادة:

- كثير الإبداع والتطوير والتغيير، ويعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
- يركز على العنصر البشري، ويعتمد على اكتساب الثقة، ويتحمل مسئولية الأخطاء.

- يتميز ببعد النظر المستقبلي والقدرة على التخطيط، يركز على النظرة والخطط الاستراتيجية.
- يعمل بنفسه، يتعامل بحكمه ويشرك الآخرين في الإدارة، يحفز ويلهم من يتبعه ويغير في الأوضاع إلى أن يصل لما يراه مناسباً، يحظى بعلاقات طيبة مع من يتعامل معهم، ويهتم بروح الفريق.

أنماط القيادة:

هي طرق ومنهج تحديد الاتجاهات، تنفيذ الخطط، وتحفيز الأشخاص. وهناك ثلاث أنماط للقيادة، وعادة ما يستعمل القادة الناجحين الأنماط الثلاثة معا، ويعتمد استعمال النمط على القوى المؤثرة بين القائد ومن يقودهم والحالة الماثلة.

١- الإدارة الأوتوقراطية (السلطوية):

ووفقا لهذا النمط يقوم القائد بإبلاغ فريقه بما يريد منهم فعله، وكيف يفعلونه بدون أي مشاورات أو مشاركة. لذلك يتم استخدامه عند امتلاك القائد لكل المعلومات عن المشكلة، أو عند ضيق الوقت بحيث لا يجد القائد وقتا كافيا للنقاش مع فريقه، وقد يستخدم عندما يكون الفريق محفزاً تماماً.

٢- نمط المشاركة:

وفي هذا النمط يتم إشراك جزء من أو كل الفريق في نقاش حول الهدف المطلوب وكيف يتم تنفيذه. لكن يحتفظ القائد باتخاذ القرار. ويستعمل هذا النمط عند عدم توفر معلومات كاملة، ولدي الفريق الخبرات والمهارات وتوفر وقت كاف اتخاذ القرار جماعي.

٣- نمط التفويض:

وفي هذا النمط يتم إعطاء صلاحيات القائد للفريق لاتخاذ القرار، مع تحمله مسئولية القرارات. ويكون أعضاء الفريق على علم بالوضع، ولديهم الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهمة. فضلا عن ثقتهم فيمن يقودهم.

وفي كل هذه الأنماط هناك القائد الإيجابي الذي يستعمل التحفيز مثل فرص التدريب، حرية الحركة والابتكار، بينما يستعمل القائد السلبي العقاب. والقائد الماهر من يمزج بين المنهجين بحكمة.

وهناك أنماط مساعدة أخرى مثل المراعاة (توجيه الفريق): وهي الاهتمام باحتياجات الفريق فيقدمون الدعم والمساندة. والهيكلية (توجيه المهام): وهي الحصول على نتائج عن طريق الضغط على الفريق.

كفاءات القيادة:

يمكن تمثيلها بهرم القيادة التي يجب توفرها في الشخص ليصبح قائداً في مجاله. وتشمل كفاءات تأهيل القادة:

أولا: الكفاءات الأساسية:

وهي المهارات الشخصية المطلوبة وتمثل الأساس لتكوين كل قائد وتشمل:

- التواصل: بمعنى القدرة على التعبير عن الخطط والأنشطة بشكل منظم، ومنطقي ومرتب ليجتذب أعضاء الفريق ويدفعهم للمشاركة. وأن يكون قادراً على الاستماع الجيد، التعبير كتابة عن أفكاره وفهم الوثائق بدون مساعدة؛

- العمل الجماعي: وهو القدرة على التأثير على الفريق لتحقيق الأهداف، وتفويض الشخص المناسب، واستعمال الموارد بكفاءة لتعظيم العائد.
- حل المشكلات عن طريق جمع المعلومات ذات الصلة: ويستخدم هنا أسلوب العصف الذهني للوصول لخيارات متعددة ومن ثم اختيار أفضل الوسائل والبدائل للوصول لاستنتاجات منطقية.
- مهارات الاتصال الشخصي: وتؤدي إلى معاملة الآخرين باحترام وثقة وخلق بيئة منتجة وتقدير المساهمات والمبادرات.
- إدارة شئون علاقات الفريق: والتعرف على أراءهم للمساعدة في عمليات أتخاذ القرار.
- التوجيه الشخصي: وضع الأهداف، والمخرجات، والمدى الزمني والميزانيات من دافع ذاتي بدون أي تحفيز من الرؤساء، وتنظيم وقيادة الفرق لتحقيق هذه الأهداف في الوقت المحدد؛
- المرونة: القدرة على التغيير لملائمة الأهداف العامة، واتخاذ قرارات صعبة وصائبة والتعامل مع الظروف الضاغطة.
- بناء علاقات ملائمة: بناء شبكات علاقات، بناءة وداعمة مع الزملاء والشركاء.
- المهنية: بأن تكون قدوة، وتضرب المثال الإيجابي، التطور المهني والمساهمة في تطوير وتعزيز المهنة عن طريق المشاركة الفاعلة.
- المحافظة على الموارد وحسن استغلالها وتطويرها.

ثانيا : الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة :

- الملكات القيادية: يستطيع من لديه هذه الملكات تقديم معطيات تجعل الفريق محاطا بجو من الثقة ورفع المعنويات في الأوقات الصعبة.
- طرائق الرؤية: يبذل الجهد في زيادة الإنجاز في المناطق التي تحتاج لتحسين، يضع رؤية ذات أهداف ويدفع بطرقه الخاصة لتحفيز الفريق والحصول على التزامات منهم ويساند ويدعم عمليات التغيير الإيجابية.

–تكوين وقيادة المجموعات: يكون فرق ذات أداء جيد وفعال بخلق روح المشاركة والتماسك لتحقيق الأهداف، يحول الفرق بسرعة من مراحل العصف، والتجانس إلى مرحلة الإنجاز.

- تقييم الموقف بسرعة ودقة: تحمل المسئولية عند الحاجة وتحقيق الأشياء الصحيحة في الوقت الملائم؛
- حل النزاعات: بمعالجة الاختلافات والنزاعات بفعالية وبدون المساس بكرامة المتنازعين، تقديم الدعم والخبرات.
- إدارة المشروعات: تعزيز شعور الملكية للمجموعة من مرحلة التخطيط، يحدد القوى والعوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المشروع، تحديد مسارات تحقيق الأهداف.
- الإرشاد والتدريب: يجعل من الأخطاء مناسبة للتدريب، ويطور قادة مستقبليين، يقدم تغذية راجعة، بصورة دائمة وإرشاد وتطوير للمهنة للفرق والأفراد ويدعم القيادة على كل المستويات لتحسين الأداء.

الكفاءات المهنية:

وهي معارف ومهارات للتعامل مع الأنظمة والطرائق التي يديرها القائد. وتقع ضمن نطاق المعلومات المهنية الخاصة بالمجال المعين، هم ليسوا الخبراء ولكنهم لديهم المعارف الأساسية.

-مجال العمل: التفاعل الإيجابي مع تطورات مجال العمل وقيادة تحسين طرق الأداء.

-الكفاءة المهنية: إنهاء العمليات حسب المواصفات القياسية والتقيد بالقوانين، والمعايير الأخلاقية.

القيادة والقوة:

يعرف قاموس أوكسفورد القوة: هي القدرة على الفعل أو التأثير. وكل من يحتل موقعاً قيادياً يكتسب قوة، يعني هذا أن القائد لديه موقع ذا سلطات، تتيح له التحكم والوصول للمصادر المتنوعة، والتواصل مع مجموعات معينة، والوصول والحصول على المعلومات، والتنمية الشخصية، والمعرفة وصقل المهارات. تكمن أهمية القوة ليس في مصادرها ولكن في كيفية استعمالها. وتتمثل القيادة دائماً عند التعيين لموقع قيادي، لكن يبرز بعض القادة من تأثيرهم على الحالة المعينة بما يمتلكونه من قدرات تناسب الحالة الراهنة.

أنماط القوة:

١- القوة القسرية: السلطة التي تقوم على الخوف. ويمكن للشخص مع السلطة القسرية جعل الأمور صعبة للفريق. الأشخاص الذين يعملون

تحت مديري قسري لا يستطيعون تجنب الغضب، عدم الالتزام والمقاومة.

٢- قوة المكافاة: الامتثال يتحقق على أساس القدرة على توزيع المكافآت وإعطاء مزايا خاصة أو محفزات للناس.

٣- القوة الشرعية: يتلقى الشخص السلطة نتيجة المنصب في التسلسل الهرمي الرسمي للمنظمة. الشخص لديه الحق، ويتوقع الامتثال للطلبات المشروعة.

٤- سلطة الخبرة: يأتي التأثير على أساس مهارات أو معرفة خاصة. هذه السلطة هو الأكثر قوة وتأثيراً عندما تتعلق بالأداء الفعال مع الموظفين.

٥- السلطة المرجعية: التأثير على أساس امتلاك الموارد المرغوب فيهه أو الصفات الشخصية.

سياسات القيادة:

تؤثر سياسات القادة والرضا عنها على الأداء. والسياسات المؤثرة إيجابيا هي: تحمل المسئولية، وخلق وتوطيد العلاقات، وتفويض السلطات، وتوثيق القرارات، وتشجيع الابتكارات وتشجيع العمل الجماعي. ويؤدي عدم الرضا السياسي لمشاعر سلبية من العمل: تحميل الأخطاء للآخرين، والنفاق للرؤساء، والمراوغة، والإقصاء، وإثارة النزاعات وتشجيع الانقسامات.

ويمكن معالجة الأثار السلبية لأي سياسات عن طريق: التركيز على إنجاز الأهداف والتأثير على الفريق، وبدلاً من الحصول على الالتزام بالقوة يركز القائد على الحصول على حلول.

وتوفر الاستراتيجية المتجانسة مع الثقافة ضغوطاً غير رسمية على الفرق وتؤدي لتحسن الأداء عن طريق تحديد الهوية، ثبات القوانين واللوائح والإجراءات والتحفيز،. كلما كانت فلسفة المنظمة واضحة، وتم توصيلها بشكل كبير وفعال، ومع توفر رسالة واضحة ومكتوبة تعمق القيم والمبادئ سوف تخلق التزاما قوياً.

الفصل الثاني

الإدارة والقيادة

منذ أكثر من ستين عاما طرح المفكر الإداري والاقتصادي الأمريكي "بيتر دراكر" مفهوم الإدارة بشكل غير مسبوق، فقد ربط بينها وبين القيادة، وخلاصة نظرية بيتر دراكر أن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل البشر قادرين على العمل الجماعي، ساعين إلى تحقيق أهداف مشتركة، ومتمسكين بقيم مشتركة في إطار سليم، وخاضعين لتدريب ضروري من أجل تطوير أدائهم والاستجابة لما يطرأ على مهامهم من تغيير.

ومن مقولات "بيتر دراكر" في هذا السياق: "يكون الفرد أفضل كلما كثرت أخطائه لأنه سيجرب أشياء جديدة أكثر، وأنا لا أنصح بترقية رجل ما لوظيفة متقدمة إذا لم يكن هذا الرجل قد وقع في الأخطاء وإلا فسيكون مديرا تقليدياً متواضع المستوى".

وقد تم إدخال بعض التعديلات على مهام الإدارة ومفهوم القيادة، وبدأنا نحاول التفريق بينهما. واليوم نسمع مئات القصص عن نجاحات أو إخفاقات كبار القادة في العالم.

كذلك يجب أن نعي بعض الحقائق البسيطة عن ماهية الإدارة ومنصب المدير الذي تؤثر ممارساته وسلوكياته على الكثيرين داخل مؤسسته وخارجها.

ومن الناحية النظرية، يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة. ولكن، هل نستطيع أن نميز بينهما عمليًا؟ وهل سيفيد هذا في شيء؟ وهل توافق أنت مثلاً على أن تخضع لإدارة شخص لا يتحلى بالمهارات القيادية؟ بالتأكيد

سيكون في هذا إحباط لك وهدر لطاقاتك. وكيف توافق أيضًا على أن يقودك مدير لا يتحلى بالمهارات الإدارية، فيجعلك تفقد الشعور بالارتباط والالتزام تجاه عملك؟ كيف يمكن لمثل هؤلاء "القادة" أن يدركوا المشكلات التي تحيط بهم وتعاني منها مؤسساتهم.

وإذا تأملت الصور الشائعة أو النمطية للمدير عبر وسائل الإعلام ستجده رجلاً يتحدث من وراء منصة، أو تنفيذيًا يجلس خلف مكتبه، هذه الصورة تمنحك انطباعا واحدا عن وظيفة المدير، ألا وهي أنه رجل النظام والانضباط.

لكن إذا راقبت سلوك البعض من هؤلاء المديرين، فستلاحظ واقعًا مختلفًا تمامًا، فإيقاع عمله سريع ومحموم، والمعوقات والمقاطعات كثيرة، وردود الأفعال أكثر من المبادرات. وهذه هي السمات الحقيقية للمدير وآليات وظيفته.

ولن يندهش من هذا الوصف أي شخص تقلد منصبًا إداريًا أو عمل تحت قيادة أحد المديرين. إلا أنها تنال إعجاب الكثيرين – خصوصا المديرين – لأنها تهدم بعض النظريات المغلوطة التي سادت كثيرا حول الممارسات الإدارية ، لذا يكون من حقك أن تسأل: كيف يعمل، ومع من، وفي ظل أي نوع من الضغوط. وإذا أردت أن تصبح إداريًا متميزًا،

يجب أن تركز على جانب إداري واحد وأن تتجنب ما عداه.

فقد رأى "هنري فايول" أن أهم جوانب الإدارة هو عنصر الرقابة، في حين رأى "توم بيترز" أنه التنفيذ لا التفكير، على عكس "مايكل بورتر" الذي يرى أن الأهم هو التفكير، وبالتحديد التفكير التحليلي والاستراتيجي.

ولا يجب أن تغفل عن حقيقة هامة، مؤداها أن الإدارة الحقيقية ليست جانبًا واحدًا منفصلاً عن غيره، وإنما هي كل هذه الجوانب مجتمعة. فهي الرقابة والتنفيذ والتفكير والقيادة واتخاذ القرارات وغير ذلك من الأنشطة والممارسات المتداخلة والمتكاملة. افصل عنها دورًا واحدًا فقط، ولن تكون عملية إدارية كاملة. وهذا يعني أن الالتزام بدور واحد والاكتفاء به وإقصاء كل ما عداه يجعل فهمنا لعملية الإدارة قاصرًا.

ونحن نعيش اليوم في مجتمعات مهووسة بالإدارة والقيادة، وتمجد القادة والمديرين، وتملأ رفوف المكتبات بسير حياتهم وقصص نجاحهم، ومع هذا، لا نستطيع أن نضع أيدينا على ما يفعلونه بالتحديد.. والأسباب عديدة، ومنها:

- كما هو الحال في المجتمعات البدائية، نحن نعاني من خرافات ابتدعناها بأنفسنا، وخرافة الإدارة/القيادة هي إحداها.
- يتسم السلوك التنفيذي بالتنوع وصعوبة الفهم لأنه فن عملي أكثر منه علم تطبيقي، وترتبط الأعمال الإدارية بالسياق الذي تُنفذ فيه، مما يجعلها تعتمد على معرفة خاصة بظروف المؤسسة ومشكلاتها التي تتغير باستمرار.

فإذا وجدت نفسك من كبار المديرين مثلا، فهذا قد يعني أن تتحمل مسئولية البيع والتي تعتبر في الأساس مهمة فريق آخر يختص بهذا الدور في معظم الشركات الأخرى. فهل يمكننا وصف العمل الإداري باعتباره بيعًا؟

ولتسأل نفسك: لماذا يضطلع كبار التنفيذيين في الشركات الاستشارية بدور البيع؟ والإجابة ببساطة: لأن الخدمات الاستشارية تباع مباشرة لكبار الإداريين في الشركة القائمة بالشراء، وهذا يتطلب تدخل كبار الإداريين في الشركة البائعة. فمن ناحية، يعتبر هذا الدور متخصصًا، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم على يد المديرين أنفسهم، ولهذا فهو يعد عملاً إداريًا.

وقد يتوافق معظم ما نراه عملاً إداريًا مع الأدوار المتخصصة داخل الشركات. فالمدير يجب أن يُطلع الموظفين على آخر المستجدات على الرغم من وجود منظومة معلومات رسمية داخل المؤسسة؛ ويلعب دور المضيف في الاحتفالات والمناسبات على الرغم من وجود موظفي علاقات عامة؛ ويقوم بالتخطيط حتى وإن وُجِد قسم للتخطيط في نفس الشركة. لذلك ينطوي جانب كبير من الدور الإداري على الاضطلاع بمهمات متخصصة، ولكن بالشكل الذي يستفيد من علاقات المدير ومنصبه ومعلوماته.

استخدام نموذج عام للإدارة:

يضع هذا النموذج المدير في مركز وسط بين دورين، أحدهما الدور الذي يضطلع به رسميًا داخل القسم (ما لم يكن مديرًا تنفيذيًا مسؤولاً عن الشركة بأكملها) وثانيهما دوره بخصوص كل ما يرتبط بهذا القسم في العالم الخارجي (العملاء والشركاء، إلخ).

ويتمثل الهدف الأساسي للإدارة في ضمان تأدية القسم لمهماته الرئيسة، سواء أكان ذلك بيع المنتجات في أحد المتاجر أو الاعتناء بكبار السن في إحدى دور المسنين، مما يتطلب اتخاذ أفعال هادفة ومؤثرة.

وعادةً ما يتولى موظفو القسم هذه المهمة، كلٌ حسب تخصصه، ولكن هذا لا يعني ألا يمارس المدير هذا الدور أيضًا. إلا أن الأكثر شيوعًا على الرغم من ذلك هو أن يبتعد المدير خطوة عن هذا الدور فعندما يبتعد خطوة، فإنه يشجع الموظفين الآخرين على الفعل واتخاذ القرار والتنفيذ، بمعنى أنه ينجز العمل مستعينًا بموظفيه بعد تدريبهم وتحفيزهم وتشكيل فرق منهم، وبناء ثقافة مؤسسية قوية. وعندما يتراجع فإنه ينجز العمل باستخدام المعلومات المتوفرة لديه لدفع الموظفين إلى الفعل، بمعنى أنه يفرض هدفًا معينًا على فريق البيع، أو ينقل تعليقًا معينًا من أحد المسؤولين الحكوميين أو الشركاء الخارجيين إليهم.

وهذا يعني أن العملية الإدارية تتم على ثلاثة أصعدة، بدءًا من المجرد إلى الملموس وهي: المعلومات والأفراد والتنفيذ المباشر. ويؤدي المدير دورين في كل صعيد. فعلى صعيد المعلومات، يكون دور المدير هو التواصل (داخل الشركة وخارجها) والرقابة (داخلها).

وعلى صعيد الأفراد، يكون دوره القيادة (داخل الشركة) والترابط والتواصل (خارجها). وعلى صعيد التنفيذ المباشر، يكون دوره إنجاز المهمات (داخل الشركة) وعقد الصفقات (خارجها).

وهذه الأصعدة هي:

أولا: الإدارة بالمعلومات:

تعني أن تكون بعيدًا بمقدار خطوتين عن الهدف، فتحلل المعلومات ولكن تترك لموظفيك اتخاذ الإجراءات والأفعال الضرورية بناءً على هذه المعلومات المتاحة لهم. ولا يركز المدير في هذا الصعيد على الأفراد ولا على التنفيذ، بل يوجه تركيزه إلى تحليل المعلومات كسبيل غير مباشر لإنجاز الأعمال.

وعلى الرغم من اندثار هذه النظرة الإدارية الكلاسيكية التي كانت سائدة في القرن العشرين، فقد عادت من جديد بسبب اللهاث وراء جني الأرباح ورفع قيمة الأسهم، وكلاهما هدفان يحثان على الممارسات الإدارية المنعزلة القائمة على المعلومات فقط.

وهناك دوران يرتبطان بالإدارة في صعيد المعلومات: أحدهما هو "التواصل" وهدفه تيسير تدفق المعلومات من المدير وإليه، والآخر هو "الرقابة" وهدفه استخدام المعلومات لتوجيه سلوكيات الموظفين داخل القسم. ومن الدور التواصلي تمر جميع الأنشطة الإدارية.

والتواصل لا يقتصر على معناه الحرفي، ولكنه وسيلة تُستخدم لإنجاز الأعمال الإدارية. فالمدير يستقبل المعلومات بفضل أنشطة المتابعة التي تجعله بمثابة المركز العصبي للقسم، كما يرسل معلوماته عن طريق أنشطة تبادل المعلومات (داخل الشركة) وأنشطة تمثيل الشركة (خارجها).

كذلك لا يجب إغفال دور المتابعة: في هذا الدور، يجمع المدير كل معلومة مفيدة عن العمليات الداخلية والأحداث الخارجية والاتجاهات الاقتصادية؛ بالإضافة إلى المعلومات التي يستقبلها بفضل شبكة علاقاته الخارجية.

- **المركز العصبي:**

لكل موظف دور متخصص يجعله يضطلع بأداء جانب محدد من مهمات القسم. أما المدير، فيملك معرفة عامة غير متخصصة ويتولى دورًا إشرافيًا وحسب. فهو لا يعرف القدر الكافي عن تخصص معين مقارنةً بالموظف المكلَّف به، ولكنه يعرف أكثر من هؤلاء الموظفين عن الشكل العام لجميع التخصصات معًا، فهو المركز العصبي للقسم لأنه يملك المعرفة الأوسع والصورة الأشمل بسبب ما يملكه من معلومات.

- **تبادل المعلومات:**

يستفيد المديرون من كم المعلومات الهائل الذي يجمعونه، ويتضح هذا في ممارستهم لبقية أدوارهم الأخرى. وفيما يخص هذا الدور، فهم ينقلون المعلومات إلى موظفي القسم، أو يتبادلونها معهم. فهم كالنحل يتلاقحون بالأفكار.

- **تمثيل الشركة:**

يتبادل المدير المعلومات خارج الشركة أيضًا، سواء عبر موظفي القسم إلى أطراف خارجية، أو بين الأطراف الخارجية وبعضها، مثل العملاء والموردين والمسؤولين الحكوميين.

وبصفته المتحدث الرسمي باسم شركته، يعتبر المدير ممثلاً لها أمام العالم الخارجي، حيث يتحدث إلى مختلف الأطراف نيابةً عنها، ويدافع عن أهدافها وقضاياها، ويعرض تجاربها وخبراتها في المنتديات والمحافل العامة، ويبلغ المساهمين الخارجيين بأحدث المستجدات وتطورات الأوضاع.

- **المهارات الشفوية والبصرية والوجدانية.**

وفائدة المدير لا تكمن فقط في تبادل المعلومات الموثقة المتاحة للجميع، ولكن في تحليل المعلومات في صورتها الأولية غير الموثقة والتي يتم تبادلها عن طريق الأقاويل والشائعات والآراء. إن معظم المعلومات التي يحصل عليها المدير ليست شفهية بقدر ما هي بصرية ووجدانية وشعورية، بمعنى أنها مرئية ومحسوسة أكثر من كونها مسموعة، مما يؤكد أن الإدارة فن ومهارة أكثر منها علمًا.والمديرون المتميزون يفهمون المعاني الكامنة وراء نبرة الصوت وتعبيرات الوجه وفك شفرات لغة الجسد والحالة النفسية.

- **التصميم:**

إن التصميم هو الوظيفة الجوهرية في الإدارة، ويعني التدخل لتنفيذ شيء ما أو تغييره. أحيانًا يضع المديرون تصميمات لأشياء ملموسة، مثل تصنيع منتج جديد أو تطوير منتج قديم.وما يهمنا هنا هو تصميم البنية التحتية للقسم من خلال استراتيجيات وهياكل ونظم عمل معينة للتحكم في سلوك الموظفين.

- **تصميم الاستراتيجيات:**

المدير أشبه بمهندس يرسم التصميمات على الورق كي يبدأ الآخرون البناء. وإذا تحدثنا بلغة الإدارة الاستراتيجية، فالمدير هو المسؤول عن تشكيل الاستراتيجيات التي ينفذها الآخرون. هذا يعني أن تشكيل الاستراتيجيات عملية مقصودة وهدفها التحكم في سلوك الموظفين.

- **تصميم هياكل العمل:**

يقسِّم المدير المهمات ويوزع المسؤوليات على الأفراد، مع الحرص على تنظيمها حسب الهيكل الإداري. وتساعد هذه الهياكل في تنظيم وقت كل موظف وأهدافه. ويتولى المدير مسؤولية تصميم نظم إدارية متنوعة، وأحيانًا إدارتها كذلك، وهذا يشمل الخطط والأهداف وجداول المواعيد والميزانيات ومعايير الأداء وما شابه ذلك.

ويفوِّض المدير مهمة معينة إلى موظف معين. هذه العملية ترتكز على المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار. فعندما يريد المدير تنفيذ عمل ما، فإنه يترك أمر اتخاذ القرار بشأنه وتنفيذه إلى شخص آخر (مع الاحتفاظ بحق الموافقة على القرار النهائي).

وإذا كان التفويض يركز على المرحلة الأولى من اتخاذ القرار، فإن التكليف – والموافقة على القرار الذي يتخذه الموظف – يركز على المرحلة الأخيرة، وهي تحديد خيارات بعينها.

وأحيانًا يرتبط هذا بأمور تطرأ ويمكن إنهاؤها بسرعة، مثل رفض المدير اقتراح قدمه أحد موظفي القسم أو موافقته عليه. فمن حقه أن يراجع خيارات الموظف، وأن يشترك في عملية اتخاذ القرار بما يملك من معلومات وخبرة، وأن يذكر له إيجابيات وسلبيات القرار الذي اتخذه كي يساعده في إيجاد حلول بديلة أو حلول أفضل.

ويعتبر تخصيص الموارد وتوزيعها صورة من صور التكليف، لكنه يتطلب اهتمامًا منفصلاً ومكثفًا نظرًا لأهميته في العمل الإداري. ويقضي

المديرون جانبًا كبيرًا من وقتهم في دراسة ميزانياتهم لضمان حسن توزيع مواردهم من الأموال والمواد الخام والمعدات، علاوة على جهود الأفراد. هذا بالإضافة إلى الأساليب الأخرى التي يتبعونها لتوزيع الموارد، ويتجلى هذا مثلاً في كيفية تنظيم أوقاتهم ومواعيدهم وتصميم الهياكل المؤسسية التي تساعد الآخرين في تنظيم أوقاتهم كذلك.

ثانيا: الإدارة بالأهداف:

هذه صورة من صور الرقابة، ويُقصد بها فرض أهداف معينة على الموظفين ومطالبتهم بإنجازها، مثل زيادة المبيعات بنسبة ١٠% ، أو تخفيض النفقات بنسبة ٢٠ ٪. فالمدير يحدد الأهداف، ثم يترك أمر تنفيذها للموظف. وأحيانًا تكون هذه الأهداف بعيدة كل البعد عن الاستراتيجيات الموضوعة، لهذا يفضَّل ألا يُستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف إلا إذا كان المدير يفتقر إلى إطار استراتيجي واضح.

ثالثا : الإدارة بالأفراد:

الإدارة بالأفراد تعني أن تقترب من تنفيذ العمل بنفسك بمقدار خطوة واحدة، ولكنك تبقى منفصلاً عنه. فالمدير يساعد الموظفين في تنفيذ المهمات، ولكنهم يبقون هم وحدهم المنفذون. ويتطلب ذلك اتباع منهج مختلف عن الإدارة بالمعلومات؛ إذ تصبح أنشطة المدير أدوات مساعدة، مستخدمًا كل ما يملك من معلومات لدفع الموظفين إلى تحقيق أهداف معينة. والموظفون في هذه الحالة لا يشعرون أنهم يتلقون تعليمات بقدر ما يتلقون تشجيعًا لتحقيق أهداف يسعون هم أنفسهم وراءها.

- **تحفيز الموظفين:**

يحرص المديرون على مساعدة موظفيهم على ممارسة السلوكيات الإيجابية والفعالة. فهم يحمِّسونهم ويقنعونهم ويساندونهم ويشجعونهم. وبعبارة أخرى، يحاول المديرون التنقيب والكشف عن منابع الطاقة والحماس الموجودة بالفطرة داخل الموظفين.

- **تنمية قدرات الموظفين:**

يحرص المديرون على تدريب الموظفين وتوجيههم وتنمية مهاراتهم واستثمار إمكاناتهم. إلا أن أكثر ما يهتمون به هو مساعدة موظفيهم في تنمية مهاراتهم بأنفسهم.

- **تشكيل فرق عمل:**

يشكل المديرون فرق عمل لا لتشجيع العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين الأفراد وحسب، ولكن للمساعدة في حل الصراعات بين هذه الفرق كي يستطيع أفرادها أداء عملهم بكفاءة وتناغم.

- **بناء ثقافة مؤسسية ناجحة:**

يلعب المديرون دورًا حيويًا ومؤثرًا في بناء ثقافة مؤسسية قوية تحقق لجميع الأفراد معًا ما يحققه الدور القيادي لكل فرد منهم على حدة. فهي تحثهم على استغلال أفضل إمكاناتهم ومهاراتهم عن طريق المواءمة بين اهتماماتهم واحتياجات المؤسسة. وعلى العكس من عملية اتخاذ القرار كصورة من صور السيطرة والتحكم، تعتبر الثقافة المؤسسية صورة من صور القيادة.

- **توسيع شبكة العلاقات:**

يعتبر تكوين شبكة علاقات مع أطراف خارجية أمرًا بالغ الأهمية والتأثير. لهذا، يقضي المديرون وقتًا أطول في توسيع شبكة علاقاتهم وتقويتها وعقد تحالفات مع جهات مساندة خارجية.

- **تمثيل الشركة:**

على الصعيد الخارجي، يلعب المدير دور ممثل الشركة الذي ينوب بصفةٍ رسمية عن قسمه أمام العالم الخارجي، سواء أكان مديرًا تنفيذيًا يدير حفل عشاء رسميًا، أو عميد إحدى الكليات يوقّع أوراق الخريجين، أو مشرف عمال في أحد المصانع يلقي التحية على العملاء والزائرين والموردين.

- **الإقناع وبث المعلومات:**

يستغل المدير شبكة علاقاته لمساندة قسمه أو مؤسسته. فعلى صعيد المعلومات، ينطوي هذا على تبادل معلوماته مع أطراف خارجية، كأن يحذر الأمهات القاطنات قرب المدرسة من وجود تجار مخدرات في المنطقة.أما على صعيد الأفراد، فيعمد المدير إلى إقناع الأطراف الخارجية بما هو مهم وضروري لقسمه أو مؤسسته، مثل العمل على زيادة الميزانية أو استغلال المهرجانات العامة كفرصة لتشجيع المساهمة المجتمعية في تطوير المدرسة مثلاً.

- **الاختيار:**

بالنظر إلى ما سبق ندرك أن الموازنة بينها جزء لا يتجزأ من فن وحرفة وممارسة الإدارة. فالمديرون ليسوا مجرد قنوات لازمة لمرور المعلومات، ولكنهم أيضًا "صمامات أمان" تتحكم فيما يعبر وكيف يعبر؛ فالمدير هو

حارس البوابة، وغربال للمعلومات والعلاقات التي تتدفق من كل مكان في كل اتجاه.

رابعًا: صعيد التنفيذ المباشر

إذا اعتمد المديرون على صعيد المعلومات (الإدارة عن بُعد) مع صعيد الأفراد (الإدارة عن قرب)، فإنهم يستطيعون الإدارة على صعيد ثالث وهو إدارة العمل وتنفيذه بأنفسهم وبصورة مباشرة وملموسة.

المدير كمشارك في التنفيذ (داخل الشركة):

للأسف فإن معظم المديرين لا يفعلون أي شيء، فإذا راقبت مديرًا في أثناء عمله، فستجده إما متحدثًا أو منصتًا، لا فاعلاً أو منفذًا أو مشاركًا. الفعل الذي نقصده هنا هو أن تنهض من وراء مكتبك لإنجاز العمل بنفسك وبصورة مباشرة، بدلاً من أن يكون ذلك بصورة غير مباشرة عن طريق تحفيز الموظفين أو تحليل المعلومات.

- إدارة المشروعات:

يُفضِّل المديرون إدارة المشروعات بأنفسهم، أو ينضمون إلى فريق عمل لتنفيذها، وذلك إما رغبةً في تعلم شيء جديد، أو إدارة الآخرين وتشجيعهم على الإنجاز. ولكن، غالبًا ما يكون السبب هو اهتمامهم بالنتائج التي يجب أن تثمر عنها هذه المشروعات.

التعامل مع المشكلات:

إذا كانت إدارة المشروعات مرتبطة بعوامل المبادرة واتخاذ الإجراءات الوقائية واستغلال الفرص المتاحة، فإن التعامل مع المشكلات مرتبط بالتفاعل والتأقلم مع التغيرات الطارئة. وقد تتمثل هذه المشكلات في ظهور حدث مفاجئ أو حدث سبق تجاهله من قبل، أو في ظهور منافس جديد. ولهذا فإن الإدارة نشاط مصمم للتعامل مع الطوارئ؛ فالمديرون يتصرفون عندما تفشل الإجراءات الروتينية المعتادة أو عندما تظهر أحداث طارئة.

- عقد الصفقات (خارج الشركة):

هي الوجه الآخر للمشاركة المباشرة في التنفيذ، ولكن مع الأطراف الخارجية (علي الرغم من أن المصطلح يوحي بالفصل بين التعاملات الداخلية والتعاملات الخارجية، مثل الرئيس التنفيذي الذي يبرم الصفقات ثم يترك تنفيذها لموظفيه). يعقد المدير الصفقات مع أطراف خارجية – مثل الموردين – ولكن أيضًا مع المديرين الآخرين داخل المؤسسة التي يعمل بها.

وهناك مقومان لهذا الدور: عقد التحالفات المهنية – أحيانًا يسمى حشد وتكثيف الطاقات – ثم استغلال هذه التحالفات إلى جانب شبكة العلاقات لإجراء مفاوضات حول مشروع أو عمل ما.

الفصل الثالث

الفرق بين الإدارة والقيادة

يخلط الكثيرون بين مفهومي الإدارة والقيادة، وقد يعتبران مترادفان، أي أنهما يحملان نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف.

كما أن هناك فروقاً عديدة واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويبتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

فالقائد يواكب التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً

لإحداث التغيير المطلوب، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل.

أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة.

وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة.

كما أن المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل إنه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

ويشير مفهوم الإدارة إلى الكفاءة في ارتقاء سلم النجاح، بينما يدل مفهوم القيادة على التأكد من أنَّ السلم يستند إلى الجدار الصحيح، وكثيراً ما يَحدث لغط في استخدام هذين المفهومين، حيث يستعملهما الناس على نحو متبادل.

وهناك التباس كبير بين المفهومين بسبب طبيعة العمل الذي يتمحور حوله كل منهما؛ حيث تعني القيادة باختصار إيجادَ رؤية لتوجيه التغيير،

ووضعَ استراتيجيات فاعلة تحفّز الناس على العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، بينما يتجلى مفهوم الإدارة في مراقبة الموارد وتوجيهها أو حتى تنظيمها.

وتتجلى مسئوليات القائد في التركيز على المنظمة وبثِّ روح الإيجابية فيها؛ حيث يتولى القادة توجيه مَن حولهم لفهم رؤية المَهمة والإيمان بأفكارها، في حين تتعاون الإدارة مع الآخرين لإنجاز الأهداف المرجوة. وبالتالي، يتعين على رواد الأعمال الناجحين أن يجمعوا بين صفات القادة الأقوياء والمدراء الفاعلين على حد سواء ودمجها معاً للوصول إلى طريق النجاح.

وتُعدُّ القيادة مفتاح الوصول إلى قلوب الناس؛ لأنَّ تطلعاتهم إلى العمل معك مرتبطة بفهم وجهة نظرك ورؤيتك، في حين تتعلق الإدارة بالإشراف ويقتصر نطاقها على ضمان سير العمليات اليومية بنجاح.

تعريف القيادة:

هي مهارة قيادة الجماهير وإلهامها نحو هدف محدد، وهي عملية مشتركة بين الأشخاص تكفل تحقيق الأهداف. والقيادة صفة يتفرد بها بعض الناس فقط، وتنطوي أساليب القيادة على التفكير الاستراتيجي في مختلف مجالات الحياة.

ومن وجهة نظر تنظيمية؛ تتفاوت مستويات القادة؛ حيث يُعدُّ مؤسس الشركة قائداً نجح في كسب تأييد الناس نحو تحقيق الهدف الأكبر؛ ولتحقيق ذلك ينبغي أن تعمل فِرَق متعددة معاً، ويمكِن أن يلعب فريق

برمَّته دوراً قيادياً أيضاً؛ حيث لا يقتصر الأمر على الأفراد فقط؛ بل يمكِن للشركة أن تُحقِّق القيادة من خلال العمل الجماعي لهزيمة المنافسين. ويُحدَّد حجم القيادة بسبل عدة منها: العلامة التجارية، والتكلفة، والحصة من السوق، وما إلى ذلك.

وتُطبِّق الإدارة الرؤيةَ التي تضعها القيادة، عن طريق وضع خطوات بسيطة للوصول إلى الهدف الكبير وتحقيقه مع فريق من الأفراد المتحمسين. وتشكِّل القدرة على تنفيذ المهام اليومية ومراجعة الموارد، فضلاً عن وضع قواعد وإجراءات العمل عناصرَ رئيسة للإدارة، ويتجاوز مفهوم الإدارة حيِّز الموارد البشرية ليشمل الأموال، والمواد، والآلات، والأساليب.

وفي حين تعمل القيادة على توجيه الناس عبر تشجيعهم؛ فإنَّ الإدارة تضمن سير كل الأمور بسلاسة. ويظهر دور القائد في الأدوار الفاعلة؛ أي حل المشكلات قبل أن يتسنى لها الظهور، بينما تكون الاستجابة للأحداث بعد وقوعها من مهام الإدارة؛ لأنَّ القيادة متعلقة بالتغيير، بينما تضمن الإدارة الاستقرار في المنظمة.

ولكن هناك مجالات معيَّنة يَظهر فيها الاختلاف بين الإدارة والقيادة. وهنا نسأل أيُّها أكثر أهمية: القيادة أم الإدارة؟ فبما أنَّ لكل من القيادة والإدارة القدر نفسه من الأهمية، إلا أنَّ المنظمة لا تصمد طويلاً إلا بوجود قيادة في قاعدتها، ولا يمكِن إنكار أنَّ القيادة والإدارة وحدة متكاملة؛ فحيث توجد الإدارة توجد القيادة؛ لأنَّهما يكملان بعضهما، وتتطلب

المنظمة وجود كليهما بمستويات متفاوتة؛ حيث تهتم القيادة بالرؤية، والقدرة على إحداث التغيير؛ بينما تنفِّذ الإدارة الرؤية الموجهة.

الفروق بين القيادة والإدارة:

١. أنماط الشخصية:

غالباً ما يتَّسم الشخص القيادي بصفات مثل: العبقرية، أو الحضور الجاذب، أو المزاجية؛ ورغم ذلك فهُم أشخاص يحبون الخصوصية، ويَشعر الشخص القيادي بارتياح تام عندما يتعلق الأمر بالمجازفة؛ حيث يمتلك مستويات عالية من الخيال.

ومن جانب آخر، تركِّز الإدارة على مساعدة القادة من خلال تحقيقهم الأهداف، وتوفير الموارد، والتحليل، والاستخبارات، والثبات، والإرادة القوية، وغالباً ما يكون القادة مشاركين ومتكيفين مع التغييرات واستشاريين، بينما يكون المدراء متسلطين ومستبدين.

٢- أسلوب التعامل مع المهام:

كثيراً ما يبتكر القادة حلولاً إبداعية للمشكلات ويفكرون خارج الصندوق، وتؤدي جاذبيتهم دوراً في تحفيز الآخرين على التركيز بشكل أفضل على حل المشكلات والتفوق في عملهم. فمثلا يَستخدم القادة والمدراء برنامج "باوربوينت" (PowerPoint) لإنشاء عروض تقديمية ولكن برؤىً مختلفة؛ حيث يقوم القادة بذلك من أجل التحفيز وتحديد الأهداف، بينما يهدف المديرون إلى إرساء القواعد والسياسات والاستراتيجيات والجمع بينها لضمان عمل الفريق بشكل سلس. ويحاول المدراء تقليل

المخاطر وتحقيق النجاح، كما تعمل الإدارة على تمكين الناس من خلال التماس آرائهم، وتتبُّع القيادة في توجهاتها.

٣. الالتزام بالأهداف:

تبقى القيادة حتى الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيقه وتظلُّ متحفزة طوال العملية حتى لو لم يتحقق النجاح الفوري، بينما تعمل الإدارة على الأمد القصير وتسعى إلى الإقرار والاحتفاء بها بشكل منتظم. وتركِّز الإدارة على تحديد الأهداف وتوضيحها وتحقيقها على مراحل.

٤. التنظيم والتوفيق:

ينصبُّ تركيز القيادة على الابتكار وتحفيز الناس، بينما تعمل الإدارة وفق ذلك وبطريقة متسقة لتحقيق الأهداف، وتتبع الإدارة عمليات تكتيكية تَظهر عبر مراحل للوصول إلى النتائج المرجوة. وتكون القيادة أقل قلقاً حول إدارة الناس والموارد، لكنَّها تصب اهتمامها على تحقيق الأهداف وتمكين الموظفين والمنظمات ككل.

٥. إطلاق العنان للإمكانات:

إنَّ القيادة والإدارة عاملان مختلفان لإنجاز المَهمة النهائية، ولطالما كانت القيادة تهدف إلى تحقيق الخير للناس؛ وكما ذكرنا سابقاً، إنَّ صفات القادة تتجلى في المرونة، وتحديد الرؤية، والابتكار، والشخصية الجذابة، فضلاً عن مهارات الإقناع. ولكن تميل الإدارة لأن تكون حكيمة وتحليلية ومثابِرة، كما ينبغي لها الصمود تحت الضغوطات، وإدارة المهام اليومية باستمرار.

الفصل الرابع

القيادة الإدارية

القيادة الإدارية في أبسط صورها هي: القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. وتدخل عملية القيادة ضمن وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف، ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية التي بالرغم من أن الباحثين أفرطوا في تناولها إلا أنها ما زالت تحتاج إلي دراسات مكثفة لكشف كثير من الأسرار التي تحتويها.

وتشمل عملية القيادة على أربعة مكونات رئيسية هي:

١– القائد

٢– التابعين

٣– الهدف المطلوب تحقيقه

٤– التفاعلات الشخصية.

أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى أن النبي ﷺ أمر بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال

عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم"، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

وأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- دعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

القيادة الإدارية وأنواعها:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين

باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف فهي سلطة أو فن عملية التأثير في الأفراد (المرؤوسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الأخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين للتعاون لتحقيق الهدف. ويمكن تصنيفها إلى:

* **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة، يستمد منها القائد سلطاته ومسؤولياته.

* **القيادة غير الرسمية:** وهي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى لإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته وقدرته على التصرف والإقناع تجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطةعلى الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.

هل القائد يولد أم يصنع؟

هو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا كبيرا، فقد ذهب بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس، يقول الباحث "وارين بينسي": "لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما"، وعلى العكس يرى آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة، ومنهم الباحث "وارن بلاك" الذي يقول:" لم يولد أي إنسان كقائد، إذ أن القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد"، ويؤيده "بيتر دركر" بقوله: "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

وهكذا يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية.

مهام أساسية للقائد المدير:

على الرغم من استخدام مصطلحي القيادة والإدارة بشكل متداخل إلاّ أنّهما يختلفان عن بعضهما البعض اختلافًا جذريا، فالمهارات القيادية تأتي من قدرة القادة في الحصول على الموافقة من الآخرين، إنّهم يستخدمون تأثيرهم لتحدّي القواعد المختلفة وتوجيه الابتكار. إنهم حسب ما وصفهم بيتر دراكر، يغيّرون القواعد لإحداث التغيير.

أمّا الإدارة فهي عمليّة تنسيق وتنظيم نشاطات ومهامّ شركة أو منظّمة ما بهدف تحقيق أهداف معيّنة. وبناءً عليه تتمثّل مهمّة المدراء الأساسية في أنّهم يحرصون على أن يلتزم الموظفون بقواعد وسياسات الشركة. إنّهم يعملون لتحقيق الأهداف التي وضعها قادتهم من خلال مهامّ محدّدة كالتخطيط ووضع الميزانيات، والتنسيق ومهارات حلّ المشكلات. وعلى الرغم من أنّهم في الغالب ذوو كفاءة عالية ويتمتّعون بروح المسؤولية إلاّ أن دورهم في المنظمة أو الشركة يقتصر على تنفيذ التعليمات.

وأن تكون مديرًا جيّدًا لا يعني بالضرورة أنّك قائد ناجح، ومع ذلك فنحن كثيرًا ما نرى أشخاصًا يستعملون مصطلحي "القائد" و"المدير" بشكل متداخل، ممّا قد يسبّب بعض اللبس، فما هو الفرق بين الإدارة والقيادة، وهل إحداهما أفضل من الأخرى؟ إنّ معرفة أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة سيساعدك في معرفة دورك في المؤسسة التي تعمل فيها. ومن خلال معرفة الفرق بين هذين المصطلحين، ستتمكّن من تطوير قدراتك لتصل إلى أقصى إمكانياتك. ليس هذا وحسب، فأن تفهم ما يميّز القائد عن المدير سيتيح لك تحقيق التوازن بين مهاراتك القيادية والإدارية.

والقيادة قدرات خاصة يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات إضافية تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أولا: مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وهي ما تقرب ما بين مفهوم القائد ومفهوم المدير وأبرز هذه المهام ما يلي:

أ - التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل

وعليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، فالقيادة الناجحة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الأفراد أن في تحقيق أهداف المنظمة تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم.

٢ - التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد حسب الكفاءات والخبرات والقدرات.

وأنجح أسلوب لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة ، لأنه يضمن تفرغاً كبيرًا للإدارة، وهذا الأسلوب يؤدي إلى دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف.

٣ – التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته: يجب على المدير أن يعمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، فعلى المدير أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤– تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم ومتطلباته.

٥– المتابعة والإشراف: إن نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب، وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة.

ثانيا: مهام غير رسمية:

وتعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأسلوبه الشخصي في

التعامل مع الآخرين، ولها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

١ – الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي بين مجموعات من الأفراد لهم مصالح مشتركة، وتتكون بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدًا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك.

وهنا يجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة.

٢– الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: وهذا يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً، ويقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته مباشرة، كما يمنع من التحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون حدوث الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث كنتيجة لهذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٣– المشاركة: تتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية

الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم وإشعارهم بأهميتهم، بحيث يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة.

٤- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية: من الخطأ أن يتصور بعض المديرين أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتضفي عليه احتراما وتقديرًا، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥- رعاية القيم وأخلاقيات التعامل: إن درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيم الوفاء والعفو وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية.

٦- ربط أهداف المنظمة بأهداف المجتمع: إن مهارة ربط الأهداف العامة للمنظمة بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة يتطلب من المدير معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العام واتجاهات المجتمع وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

٧ – المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابع الإنجاز، وتلافي الأوقات المهدرة. وتتفاوت الأهمية النسبية لهذه المهارات من مستوى لآخر

حيث نجد أن: المهارة الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية هذه المهارة للمدير.

٨- مهارة الذهنية - المفاهيمية - التحليلية: وهذه المهارة تزيد أهميتها لدى المستويات الإدارية العليا نظاراً لدورها العام في اتخاذ القرارات ولإدارة شؤون المنظمة ككل. بينمنا تقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشراقية.

٩- المهارة الإنسانية: وهذه تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرًا من مستوى إداري لآخر. ويترتب على هذه العلاقة : أن المهارات الفنية يصعب نقلها من منظمة لأخرى، وحتى من إدارة لأخرى على مستوى المنظمة. فمثلاً رئيس قسم في إدارة التسويق يصعب نقله ليكون رئيساً لقسم في الإدارة المالية. . كذلك فإن المهارات المفاهيمية يمكن نقلها من منظمة لأخرى. وعلى هذا

يمكن لعميد الكلية أن يكون مديرًا عاماً لبنك أو لأحد الأجهزة الحكومية.

١٠- الكفاءة والفاعلية: الكفاءة هي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة: وبالتالي تنخفض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على اكبر

منفعة. والفاعلية هي فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية، بما يعني خسارة فى الموارد، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها. وعندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح للأهداف.

الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

تعرف الكفاءة بأنها: علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن كفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل. بينما تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

الفصل الخامس

القيادة الجماعية أو التشاركية

أسهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن العشرين في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح للمنظمات.. كذلك أدت التطورات التقنية والمتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من المشكلات التي تحتّم الاهتمام بالعنصر البشري، والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ملائمة للتطوير سعياً لتحقيق رغبات العملاء من أفراد ومجتمعات.

لذلك أخذت المنظمات في مختلف دول العالم بمنهجية القيادة التشاركية وتكوين فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية وتوظيف هذه الإمكانات لتحسين الإنتاجية بشكل مستمر، مما أدى إلى إحداث التغيير في الأدوار القيادية وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

والقيادة التشاركية، تمثل النمط الأكثر تحقيقا لأهداف المؤسسة بدقه وكفاءة من خلال الثقة التامة والكاملة للقائد في تابعيه، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي في عمليات اتخاذ القرارات عبر إعطاء دور كبير للمستويات الأدنى بالتشارك مع القائد.

مفهوم القيادة التشاركية:

هي تشارك القائد والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة، على أن تتم صياغة تلك الأهداف بشكل محدد يساعد على تحديد وسائل وطرق تنفيذها وقابلية قياسها، وبشرط قدرة العاملين على التخطيط والمساهمة، مما يستدعي تدريبهم وتطوير مهاراتهم لضمان مشاركتهم الفاعلة، ومن ثم التزامهم بتحقيق الأهداف، وتعزيز روح المسئولية لديهم ورفع روحهم المعنوية؛ نتيجةً لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات.

أهداف القيادة التشاركية:

١- الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين.

٢-التأكيد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

٣- مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

٤- تعود العاملين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.

٥- مواجهة النزاعات وحلها.

٦- تقديم حوافز سلبية وإيجابية.

٧- الاتصال بشكل ثنائي بين القائد والعاملين.

٨- إشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية وفي عملية صنع القرارات.

مزايا القيادة التشاركية:

١- إشراك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات، من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية والاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.

٢- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

٣- تحسين نوعية القرار وتأييد تنفيذه.

٤- تنمية القدرات القيادية لدى العاملين وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

أسس القيادة التشاركية:

١- إقامة علاقات إنسانية بين القائد والعاملين:

لاشك أن العلاقات الإنسانية تسهم في دعم التعاون بين القائد والعاملين، من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، كما يعمل على نشر جو الألفة والاحترام بين القائد والعاملين؛ حيث يعمل القائد على الحفاظ على كرامة العاملين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها، وكذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية.

٢- المشاركة في المهام القيادية:

في ضوء المبادئ الديمقراطية الحديثة والعلاقات الإنسانية، تتولد الثقة بين القائد والعاملين في التعاون والمشاركة للقيام بالمهام القيادية، كما تخل المشاركة الجو النفسي الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، ويحق التوازن بين رغبات العاملين ومصالح المؤسسة.

٣- تفويض السلطات:

تتيح عملية التفويض في ظل مبادئ القيادة التشاركية، بعض الصلاحيات في صنع واتخاذ القرار والتصرف دون الإخلال بالقواعد والتنظيمات

مفهوم فرق العمل:

تعرف "جيسكا وجيفري" فريق العمل بأنه "مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد".

أما "بريل" فيعرف فريق العمل بأنه "جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق".

كذلك يعرف كل من "كاتز وسميث" فريق العمل بأنه "مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوب معين يلزمون أنفسهم بالقيام به".

ويشير "جيري جراي" بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني.

وانطلاقا من ذلك يشيع تعريف فريق العمل بأنه "مجموعة أفراد يجمع بينهم هدف مشترك ويشعر كل منهم بانتماء للجماعة وتوجد بينهم مهام

وعلاقات متبادلة ويشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق".

نشأة وتطور أسلوب إدارة فريق العمل:

لقد سادت إدارة العمل الفردي منذ بدء ظهور علم الإدارة حتى منتصف القرن العشرين وذلك بتأثير نظرية تايلور في ميدان العمل الإنتاجي المستندة إلى أسس التخصص في العمل وتوزيعه على الأفراد، والمدرسة البيروقراطية في ميدان العمل الإداري الخدمي، والمستندة إلى الإفراط في توصيف الوظائف وتقسيم المسئوليات بين المستويات الوظيفية المتعددة".

وبالفعل فقد سادت الفردية في الأداء والإنجاز، وغابت الروح الجماعية في العمل في المنظمات التي صاحبت ظهور هاتين المدرستين، نتيجة لإغفال الإدارة التقليدية للأهمية الاستراتيجية للعنصر الإنساني في تحريك عجلة العمل، واعتبارِها الإنسان كآلة يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، وأيضاً نتيجة للإدارة البيروقراطية التي تعتمد على هرمية قاسية في الإدارة، وعلى قوالب العمل الجامدة والجاهزة، وآليات تقليدية تئد الإبداع والمشاركة في تطوير أساليب العمل.

وقد بدأ مفهوم الفريق في علم الإدارة حينما حدد المفكر الفرنسي هنري فايول عام ١٩٤٩ مجموعة من المبادئ الإدارية، وسميت بالمبادئ العالمية للإدارة، وكان من بينها، مبدأ روح الجماعة والعمل كفريق، وبعد ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية متمثلة في دراسات مصنع ويسترن

اليكتريك في ولاية الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، في الفترة ١٩٢٤ – ١٩٣٢م، وقاد سلسلة التجارب "إلتون مايو" وتوصل إلى أن ناتج العمل لم يتوقف فقط على فترات الراحة والمثيرات المختلفة؛ وإنما في بناء الإحساس بهوية المجموعة، والشعور بالتماسك الاجتماعي نتيجة التفاعل الإيجابي والمتزايد مع زملاء العمل، كما أن ملاحظة العاملين في مجموعة التجربة لتغير سلوك مدير المجموعة في تعامله معهم أدى إلى تعزيز روح الفريق لديهم.

وبعدهم تركزت الدراسات على الحاجات والحوافز مثل هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية، والعوامل الدافعة والوقائية لهيرزبرج والإنجاز لمكليلاند وجميعها أكدت على جملة أمور ذات أهمية خاصة بالنسبة لما يعرف اليوم بفرق العمل، وهي التقدير الاجتماعي والاحترام للفرد العامل وإشباع حاجاته، كما أكدت على أن الإحساس بالانتماء لمجموعة العمل والتفاعل معها من قبل العاملين له تأثيره الكبير على العمل وإنتاجيته.

الفرق بين العمل الجماعي وعمل الفريق:

يتخذ التفاعل الجماعي في العادة صورتين اثنتين هما:

أ- حين يقوم أعضاء الجماعة بمناقشة الأفكار والموضوعات، وهذا ما يعرف بالاجتماعات.

ب-حين يقوم أعضاء الجماعة بإنجاز مجموعة من المهام والوظائف، وهذا ما يعرف بفريق العمل.

ويتعين على القادة أن يدركوا الفرق بين مصطلحين هما: الجماعة أو

المجموعة والفريق، وكيف يحولون مجموعة من الموظفين إلى فريق عمل قوي ومتماسك. وفيما يختص بالتحول من الجماعات إلى الفرق، فقد لاحظ المفكر الإداري "أويلان" أن: "جماعات العمل تتشكل من أعضاء يسعون إلى إيجاد رؤية مشتركة حول أهداف محددة، بينما تتحول تلك الجماعات التنظيمية إلى فرق عمل عالية الأداء عندما تتشكل الأهداف المشتركة وتكون طرق تحقيقها مناسبة. ويشعر أعضاء الفريق بالانتماء والالتزام وقيمة أنفسهم، عندها لا ينظر للعمل على أنه روتين وواجبات وظيفية؛ بل متعة وبهجة ويتحول الفريق إلى جماعة تنظيمية أكثر إنتاجية وإبداعا".

فوائد إدارة فريق العمل:

العمل بأسلوب إدارة فريق العمل يؤدي إلي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق وإيجاد بيئة محفزة للعمل، حيث يرغب الجميع في العمل معاً ومساندة بعضهم بعضاً، وتقل المنافسة الفردية في مقابل المنافسة مع مجموعات العمل الأخرى، كما أنه يتيح فرصة لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة أكثر انسيابية وفاعلية بين أعضاء الفريق، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وعلى المستوى الأفقي بين الوحدات الإدارية. ولقيادة فريق العمل عدة مزايا :

* يقدم كل عامل مشارك معارفه وخبراته وحيويته إلى الفريق.
* يكون العمل أكثر تحفيزاً ويدفع إلى المناقشة والرغبة في التساوي بل التسابق لتحقيق الهدف.

* تعد كل وحدة عمل متمثلة بالجماعة معنية بالأمر، ومندمجة فيه.

* يُحسِّن تطبيق المنهجية فاعلية الجماعة، ويسهل الاتصال بين الأعضاء.

* تتم إدارة معالجة المشكلات بين الوظائف بسهولة كبيرة.

* تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

* تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حلولاً مبتكرة لها.

* تقلل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف.

* تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية

* تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل:

هناك عدداً من المشكلات التي تشير إلى حاجة ملحة لبناء فريق العمل، وهو الأمر الذي يفرض على الإدارة السعي تبني مفهوم فريق العمل وإدارته وتتلخص هذه المشكلات في:

١. انعدام في ناتج الوحدة الإدارية.

٢. ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد الوحدة الإدارية.

٣. عدم وضوح في المهام المطلوبة وفي العلاقات بين الأفراد.

٤. عدم فهم واستيعاب القرارات أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

٥. اللامبالاة وقلة الاهتمام أو مشاركة أفراد الوحدة.

٦. عدم فاعلية اجتماعات الموظفين واتخاذ قرارات ضعيفة الكفاءة.

٧. اعتمادية عالية ونظرة سلبية للإدارة.

٨. تذمر وشكاوي من الزبائن من نوعية الخدمة المقدمة .

٩. الزيادة المستمرة في التكاليف.

١٠ . ضعف نشاطات المبادرة والإبداع في حل المشكلات المعقدة.

١١ . انطلاقة بطيئة للفرق الجديدة التي تحتاج إلى تطوير ونمو سريع نحو بناء فريق العمل.

أنواع فرق العمل:

يميز الباحثين في هذا المجال بين أنواع عدة من فرق العمل أو المجموعات المتشاركة، ويمكن تلخيصها وتوضيح الفروق بينها في الجدول التالي:

١	جماعات العمل التقليدية	الجماعات التي تقوم بإنجاز أنشطة الإنتاج الرئيسية والأنشطة المساندة ، ولا يتمتع الأفراد في هذه الفرق بأية مسئوليات إدارية، فالمدير هو الذي يخطط ويراقب
٢	الفريق الوظيفي	الأعضاء من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويزودون الرئيس بتقارير مباشرة، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي كرئيس للفريق، وتمتاز السلطة والعلاقات واتخاذ القرارات والقيادة وحدود الإدارة بوضوحها وبساطتها، ويستخدم هذا النوع في المنظمات ذات الهيكلة التقليدية والبيئة الثابتة نسبيا.

٣	فريق عمل متعدد الوظائف	الفريق من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرة العالية والذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو تنفيذ منتج معين.
٤	فريق العمل الموجه	مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد الذاتي على ذواتهم لإنجاز كامل الأعمال وتحمل المسئولية كاملة عما يتحقق من نتائج
٥	فرق دوائر الجودة	مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدداً في توجيهها.
٦	فرق المهام الكبيرة	هي الفرق التي تقوم بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة
٧	فرق العمل والمهام المحددة	مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون مهارات عالية من أجل تحديد المشكلات وجمع البيانات المتعلقة بها واقتراح الحلول المناسبة لها.
٨	فرق تطوير العمل	هي النوع من الفرق الذي يعتبر مصدراً للابتكار والإبداع حيث يتم تشكيلها لاكتشاف الآفاق الجديدة والفرص المتاحة للتطور.
٩	فرق الإدارة	هي الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا وهي فرق ممثلة لدوائرهم أكثر من اعتبار انفسهم أعضاء في الفريق

١٠	فرق العمل الافتراضية	هي فرق مدارة ذاتيا ونجمت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارع في منظمات الأعمال
١١	فريق العمل المزيج	مجموعة من الأفراد من مستويات مختلفة، يعملون معاً ضمن فريق عمل واحد حيث التنوع في المستوى الإداري والثقافات والمهارات العملية والفنية.

هناك ثلاثة مكونات لفريق العمل هي:

-المهمة: تحديد الأهداف، واستخدام منهجيات وطرق عمل مناسبة، والتزويد بالمواد اللازمة.

-الفريق: وضع معايير التنفيذ، والمحافظة على النظام، ورفع الروح المعنوية للأعضاء، وتشجيع -وتحفيز الأعضاء وترقيتهم.

-الفرد: الحاجة إلى إظهار القدرات الفردية واستثمارها، والإعداد والتأهيل، والاحترام والتقدير.

الفريق العمل:

تختلف فرق العمل من حيث حجمها، فبعض الفرق يكون حجمها صغيراً وبعضها يكون حجمها كبيراً. ويتوقف حجم فريق العمل على عدة عوامل منها: درجة صعوبة الأهداف المطلوب تحقيقها، طبيعة المهمة المطلوب إنجازها، الوقت المتاح لإنجاز هذه المهمة، درجة السرية للمهمة المطلوب إنجازها.وبصفة عامة بناء على البحوث والدراسات التي أجريت

على موضوع حجم الجماعات يمكن توضيح الآتي:

١-كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين.

٢- حجم الجماعة الذي يتراوح ما بين ٤ إلى ٦ أعضاء يتيح فرصة أكبر للتفاعل.

٣-درجة تماسك الجماعة الصغيرة أكبر من درجة تماسك الجماعة الكبيرة.

٤- مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الصغيرة أعلى مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الكبيرة.

٥-نسبة التغيب عن العمل ودوران العمل تزداد كلما كبر حجم الجماعة.

٦-يصعب في الجماعات المكونة من عدد زوجي (٢، ٤، ٦، ٨، ....) الحصول على أغلبية مما يحدث حالة من التوتر المتزايد.

مراحل بناء فريق العمل:

يمكن تحديد المراحل التالية لعملية بناء ونمو فريق العمل كالتالي:

- مرحلة إدراك أهمية العمل بروح الفريق والحاجة إليه.
- مرحلة استكشاف إمكانية تكوين فريق عمل جيد.
- مرحلة اختيار قائد الفريق.

- مرحلة اختيار أعضاء الفريق.

- مرحلة التدريب على أسلوب العمل بمنهجية الفريق.

-مرحلة العاصفة والاختلافات والصراعات أحيانا.

-مرحلة هدوء العاصفة والتعود والهدوء وتماسك الفريق.

-مرحلة نضوج الفريق وقيامه بالأعمال المكلف بها بشكل كفء وفعال.

-مرحلة التوقف أو التفكك أو الانتهاء.

وقد اختلف الباحثون في تصنيف المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المتعلقة به وتحقيق أهدافه المنشودة. وبعضهم يرى أن الفريق مثل أي كائن حي آخر ينشأ ويتطور – تدريجياً ، ودورة حياة الفريق تمر بأربع مراحل هي :

١- مرحلة التشكيل السليم

٢- مرحلة الإثارة

٣- مرحلة وضع المعايير

٤- مرحلة الأداء

أما الباحث "كويك" فقد قسم مراحل بناء الفريق إلى:

١. مرحلة البحث: والتي تتسم بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد والمهمة لمطلوب إنجازها وأسلوب القيادة ومصدرها وفي هذه المرحلة يشعر الأعضاء بالقلق وبالغضب نتيجة الدفع بهم إلى محيط غير مألوف بدون توجيهات واضحة.

٢. مرحلة التحديد: تتضمن تحديد المهمة المطلوب إنجازها أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة الأعضاء وفيها يبدأ الأعضاء في التعرف على الأدوار التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف لكن قد تحدث صراعات بين الأعضاء كما تقوم بعض الصدامات ويظهر القلق والحاجة إلى التوجيه.

٣. مرحلة التعريف: وفيها يشعر الأعضاء أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد وإنما أصبحوا في الواقع مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك.

٤. مرحلة المعالجة: فلا يعمل الأعضاء بتكاتف فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ولكنهم يقيمون فاعليتهم من خلال عملهم الجماعي ويجربون أدوارا جديدة مثل دور القيادة والذي في ظله تظهر فكرة تبادل الأعضاء لدور القيادة في سبيل تطوير أدائهم وبلوغ أهداف المجموعة.

٥. مرحلة الانصهار: وهي المرحلة التي يستوعب فيها فريق العمل الأعضاء الجدد وتظهر تفاعلات جديدة بين الأفراد.

أدوار ومسؤوليات فريق العمل:

إن دور الفريق هو النمط السلوكي المميز في الطريقة التي يتفاعل بها العضو مع عضو آخر حين يقوم بالأداء الذي من شأنه تسهيل تقدم الفريق ككل في عمله أو مهمته. وأكثر تصنيفات أدوار الفريق شيوعاً هو تصنيف "كندرسلي" والذي وضحها كما يلي:

١. قائد الفريق:

ويقوم باختيار الأعضاء الجدد وتنمية الشعور بروح الفريق بينهم، ويقوم بالحكم على المهارات والكفاءات والخصائص الشخصية لأعضاء الفريق، ولديه قدرة كبيرة على التحفيز على النجاح ويعتبر أداة اتصال في الاتجاهين، أي مع الإدارة العليا ومع أعضاء الفريق.

٢. الناقد:

ويعمل على تحليل فعالية الأهداف ذات الأجل الطويل ويتميز بأن لديه الخبرة الكافية على تحليل الحلول البديلة للتعرف على نقاط الضعف المحتملة ودائماً ما يتسم بإصراره الواضح على ضرورة تصحيح الأخطاء.

٣. المنفذ:

ويعمل على التأكد من استمرارية تنفيذ الفريق للمهام الموكلة إليه من خلال جدولة التنفيذ زمنياً ويتميز بعقلية متزنة وقدرة كبيرة في التغلب على المصاعب والتنبؤ بالتهديدات التي قد تنشأ عن عدم تنفيذ الجدول الزمني.

٤. عنصر الاتصال الخارجي:

ويعمل على توطيد علاقة الفريق بالمجتمع الخارجي وغالباً ما يتسم بأنه شخص دبلوماسي له حضور مؤثر ولديه قدرة عالية في الحكم على

حاجات الآخرين، ولديه رؤية واضحة للصورة الكلية للفريق، كما أنه كتوم عند التعامل مع المعلومات السرية التي تخص الفريق.

٥. **المنسق:**

ويقوم بتجميع أعمال الفريق ككل في شكل خطة متماسكة ويتسم بأن لديه فهم واضح لطبيعة العلاقة بين المهام الصعبة، ولديه إحساس قوي بترتيب الأولويات ولديه عقلية واعية وقادرة على التوحيد بين شتات الأشياء، ولديه مهارة في التعرف على المتاعب الكامنة وتسميتها.

٦. **المبتكر:**

يشجع أعضاء الفريق على الابتكار، ويحافظ على استمرارية الحيوية والطاقة لديهم، كما أنه لا يضيع الاقتراحات البناءة، وينظر للمشكلات باعتبارها فرصاً محتملة لتحقيق النجاح.

٧. **الفاحص:**

ويعمل على التأكد من الوفاء بمعايير الأداء العالية، ويقيم مستويات أداء الأفراد بشكل جيد، ولديه القدرة على اكتشاف الأخطاء.

الفصل السابع

أنماط القيادة

القيادة ليست نمطا واحدا، بل أنماط عدة، وتختلف هذه الأنماط فيما بينهم وفقا لشخصية المدير ومدى ثقافته وخبرته، وأهم هذه الأنماط كالآتي:

أولا: نمط المدير الديكتاتور:

الافتراضات الأساسية:

١- العمل في حد ذاته غير مرغوب فيه بالنسبة لمعظم للناس.

٢- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

٣- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.

٤- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية مثل المأكل، والمشرب، والمسكن.

٥- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

طريقة الإدارة:

يكون المدير مسئولا بشكل شخصي عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة. فهو بقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.

ويتم تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس أن السلطة هي العمود الفقري، والطاعة حتمية حيث يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم، ويضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الديكتاتور أن هناك تعارضا بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

النظرة للزمن:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن.
- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.
- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ويعتبر أن الحديث الطويل مضيعة للوقت.

- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

مفهوم السلطة:

- أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.
- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

نوع العلاقات:

إن العلاقات السليمة بالنسبة للمدير الديكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص آخر يطيع الأوامر.

ثانيا: نمط المدير المجامل:

الافتراضات الأساسية:

١ - إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

٢ - إن وظيفة المدير تتمثل في مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم.

٣ - يعتبر نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

طريقة الإدارة:

١- هو يقود المرؤوسين ولا يدفعهم، لذلك فهو يعتبر أن كل شخص في المنظمة مسؤول عن تنفيذ العمل.

٢- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي عنده عاطفي اجتماعي.

٣- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

النظرة للأهداف:

يعتقد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بتحقيق أهداف الأفراد ولديه قناعة راسخة بأن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

النظرة للزمن:

يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

نوع العلاقات:

يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة، وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس.

ثالثا: نمط المدير البيروقراطي:

الافتراضات الأساسية:

١- أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.

٢- أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.

٣- ليس من مسئوليته التحفيز، ومن يريد شيئا يسعى إليه.

٤- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

طريقة الإدارة:

١- لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.

٢- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.

٣- يؤمن بترك الناس على حالها.

النظرة للأهداف:

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

النظرة للزمن:

١- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.

٢- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.

٣- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى.

٤- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

مفهوم السلطة:

السلطة عنده مثل ساعي بريد وظيفته فقط توصيل الرسائل.

نوع العلاقات:

- يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

رابعا: نمط المدير الزئبقي أو الميكافيلي:

- الافتراضات الأساسية:

١- العمل في حد ذاته شيء غير مريح.

٢- الناس بطبعهم غير طموحين.

٣- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.

٤- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

طريقة الإدارة:

١- يتم تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.

٢- يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.

٣ - يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.

- يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.

- يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

النظرة للأهداف:

بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد يجد تعارضاً .

النظرة للزمن:

١- الأهداف محددة بزمن معقول.

٢- لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.

٣- تعليماته ليست مختصرة كالديكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.

٤ - لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

مفهوم السلطة:

يعتبر أن السلطة هي سلطة المجموعة وليس الفرد.

نوع العلاقات:

ينظر إلى نوعين من العلاقات: علاقات رسمية محدودة وأخرى معتمدة.

خامسا: نمط المدير قائد الفريق:

***الافتراضات الأساسية:**

١- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.

٢- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.

٣- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.

٤- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.

٥- يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

طريقة الإدارة:

١- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع.

٢- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.

٣- التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.

٤ - طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.

٥- إن الفهم المتبادل والشعور بالالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

النظرة للأهداف:

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسئولا ليس فقط عن وضع الأهداف للمنظمة، بل أيضا مسئول عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد، المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا.

النظرة للزمن:

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

نوع العلاقات:

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

اختيار النمط الفعال في القيادة:

يتفق العديد من الباحثين على تعريف النمط القيادي بأنه: "ذلك السلوك المتكرر للمدير في أدائه للعمل"، ويعرفه على السلمي بأنه سلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم". أما "روبرت أوينز" فيعرفه بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة."

والقائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم. لأن الاهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، مثل التذمر والشكوى والتأخير عن العمل والغياب وعدم الرضى الوظيفي كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.

ويختلف النمط القيادي الفعال باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال

يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:

- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين
- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها.
- تحليل العوامل في الموقف التي يمكن تغييرها إيجابيا لتناسب توقعات العاملين.
- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

مهارات أساسية للقائد الإداري الفعال:

يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة، وتتبلور في مهارة رصد المتغيرات، وتوظيف المعلومات المتاحة لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها.

كذلك يعتمد نجاحه على مهارته في بنا الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة.

كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

الفصل الثامن

تطور نظريات القيادة

مفاهيم القيادة متعددة ، ويأتي تعددها من الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما ركزت الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

وقد تعددت الدراسات والنظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتمامًا خاصًا وتطورًا في النصف الثاني من القرن العشرين.

ويقصد بالنظرية في القيادة بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب والفحص والملاحظة، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها، وبالتالي يتم استخدامها كدليل للعمل القيادي، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها.

وفيما يلي نقدم استعراضا لأهم النظريات الإدارية في مجال القيادة:

أولًا : نظرية الرجل العظيم:

هي أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت علمًا له أصوله وقواعده، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة، فقد أطلق عليها البعض "الأب الشرعي للقيادة" لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية.

وتنطلق هذه النظرية من الافتراض بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم.

وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة. لذلك يتم تعريفها بأنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسوس جماعته ويؤثر فيهم.

وتعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات القديمة، مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين

البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن الرخاء واستقرار المدن اليونانية لا برجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولِدوا بمواهب وقدرات فذّة غير مألوفة.

وقد برزت هذه النظرية باعتبارها أولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام ١٨٧٩ م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثباتها، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين الذين تبنوها حتى سقوطها وظهور نظرية السمات.

ولنظرية الرجل العظيم مسميات أخرى، حيث أطلق عليها بعض الباحثين اسم البطولة، أو نظرية الزعامة؛ لأن هذه الصفات هي ما يتميز بها الرجل القائد عن غيره في هذه النظرية.

وقد واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة، أهمها:

١- العنصرية:

تمادى بعض الدارسين في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، كما أن بعض الرجال العظماء قاموا بتصرفات أضرت بجماعتهم ، إلى جانب أنها قامت على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة مما أدى إلى ظهور المعارضين لها.

٢- تجاهل قيمة التدريب:

أهملت جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب، وهو أمر ليس كافيا للقيادة الفعالة.

٣- تجاهل العوامل البيئية:

لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم مثل وجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم وعجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام هذه النظرية بالصفات الوراثية فقط.

٤- نظرية متسلطة:

لأنها لم تترك الفرصة لأي فرد بأن يمارس القيادة حتى وإن أثبت قدرته وجديته، فضلا عن اقتصارها على ما يتماشى لرجال دون الإناث، على الرغم من أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما تؤثر فيها عوامل أخرى مثل الظروف والموقف ونوع أفراد الجماعة.

ثانيًا: نظرية السمات:

يذهب أصحاب هذه النظرية إلى أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية مثل الطول والقوة والحيوية وحسن المظهر،

وصفات عقلية مثل الذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية ومنها النضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية ومنها حب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة مثل التواضع والأمانة وحسن السيرة.

وقد تأثرت هذه النظرية بما كان سائدًا في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي.

وقد خلصت الدراسات إلى أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته الفرصة ليصبح قائدًا ناجحًا. وهكذا يمكن تعريف نظرية السمات بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائدًا فعالًا، بشرط تحصيل نسبة محددة لابد من توافرها في كل سمة.

ويعرفها بعض الباحثين بأنها النظرية التي تقوم على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على توافر واكتساب بعض السمات وأن الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه السمات يصلحون للأعمال القيادية ومن هذه السمات الحماس، والقدرة على اتخاذ القرار.

وهناك خلاف حول عدد السمات التي يجب أن تتوفر في القائد سواءً كانت مكتسبة أو فطرية كما أنه إذا كانت تلك السمات القيادية

موروثة فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا لم يثبت صحته مطلقًا.

ويعتبر جوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية، والذي يُطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية. فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلًا من المجموعة بشكل عام، قسم البورت السمات إلى ثلاثة أنواع، هي:

السمات الرئيسة: وهي السمات البارزة والمسيطرة على الفرد والتي يُعرف ويُميز بها، والسمات المركزية وهي المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد وتعد من أكثر السمات شيوعًا وظهورًا، والسمات الثانوية وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف وتعد من أقل السمات وضوحا على شخصية الفرد.

وقد بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في خمسينيات القرن العشرين، بعد أن تأثر الباحثين بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد أساسا لدراساتها، وبعد سقوط نظرية الوراثة (الرجل العظيم) وإثبات عدم صحتها في تفسير القيادة، إلا أن أولى المحاولات المنظمة التي تشرح هذه النظرية جاءت في دراسة أجرتها جامعة مينيسوتا عام ١٩٩٠م على الإداريين في ١٣شركة، وقد أسفرت نتائجها عن وجود صفات مشتركة تتوافر في الإداريين الناجحين من بين ٤٦٨

إداري أجريت عليهم الدراسة، وبناء على ذلك قام الباحثين بتوسيع نطاق نظرية السمات والبدء بالدراسات الاستقرائية والاستنتاجية على القادة في مختلف الميادين؛ للكشف عن السمات القيادية المشتركة في هؤلاء القادة، ولتحديد ماهية هذه السمات حتى يتم اختيار القادة على أساسها.

ولنظرية السمات مسميات أخرى، منها نظرية القيادة المكتسبة؛ نظرًا لاختلافها عن نظرية الرجل العظيم في القدرة على اكتساب صفات القائد، أما ومنها نظرية مؤهلات القيادة؛ لاعتبار هذه السمات مُؤهلًا للحصول على منصب قيادي مبادئ نظرية السمات:

ويؤكد أصحاب النظرية مبدًأ واحدًا تتمحور حوله، وهو أن القدرة على القيادة لا يحدث إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادرًا على القيادة وقادرًا على النجاح فيها، وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة.

وبالمقابل اختلف العلماء حول ماهية هذه السمات حيث أفاد "ستوكديل" من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة، فأي شخص لديه سمات القيادة، وكان قائدا في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأن بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة، الاجتماعية.

ويرى عالم الاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة (الكاريزما) باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب أن تتوافر لدى القادة ، فهي برأيه السمة التي تنتج القائد وتجعله قادرًا على القيام بدوره بشكل فعال، كما تجعل من الأتباع أشخاصا متفانين لقائدهم، متأثرين به، آخذين برأيه دون جدال.

وحدد عالم النفس الأمريكي "رنسيس ليكرت" أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير.

ووفقا لنظرية السمات يجب أن تتوفر في القائد الخصائص التالية: قدرته على اتخاذ القرار مع إشراك المعنين معه، علاقاته الإنسانية مع الموظفين، الحزم مع المرونة، والاتزان النفسي.

وقد واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة، أهمها: أنها فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية. كذلك لم تربط بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف، حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيتها، وأيضا فشلت في أن توضح مدى تأثير المواقف في عملية القيادة.

وهذه النظرية غير مفيدة في تدريب وتطوير القيادات لأن بعض خصائص الأفراد ثابته إلى حد كبير مما يجعل سماتهم غير قابله للتغيير، فعلى

سبيل المثال ليس من المعقول الحاق القادة ببرنامج تدريبي لزيادة مستوى ذكاءهم أو زيادة مستوى سرعة البديهة وذلك؛ لأن السمة بناء نفسي ثابت نسبيًا.

ثالثًا: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

وهي نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعًا، وتركز على القيادة في المواقف إذ أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة، وتقوم النظرية على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

وتربط هذه النظرية السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وتشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها.

وتتميز النظرية الموقفية بديمقراطيتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد، وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد

لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وتختلف نوعية القادة باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها.

لمحة تاريخية للنظرية الموقفية:

تطورت النظرة إلى مفهوم القيادة، حيث استطاعت المنظمات إضافة بُعد الموقف القيادي إلى جانب بعدي العمل والعلاقات، فالموقف جزء لا يتجزأ من القيادة، ومن أشهر نماذج هذه النظرية نموذج فيدلر الموقفي في القيادة والذي سمي "بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة"، حيث يعد فيدلر أول من قدم نظرية موقفيه في القيادة بعد دراسة دامت سبعة عشر عاما، لذلك يعد فيدلر المؤسس الحقيقي لهذه النظرية، وقد أكد أن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقة التبادلية، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف.

وسبب تسمية هذه النظرية بهذا الاسم؛ يرجع لاعتمادها على الموقف أو الظرف، كما أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب المناسب لحل مشكلات العمل استنادًا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه، ومن هنا تمثل المواقف والظروف الصعبة معيارا لتشخيص القيادة الناجحة من وجهة نظر هذه النظرية؛ لذلك سميت بنظرية الموقف أو النظرية الظرفية، ويسميها البعض بالنظرية الشرطية؛ لاشتراطها خصائص ذات علاقة بموقف معين.

وتتطلب هذه النظرية مواقف صفات يجب توافرها في الشخص

ليصبح قائدًا ناجحًا، كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد، فتُظهر مواهبه وقدارته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له.

وتركز هذه النظرية أيضًا على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها، كما أنها تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية: نوع القائد، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف. وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

وتعد النظرية الموقفية أول نظرية تُبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية، فالسمات التي حددتها ليست عامة، وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد، فهي لم تنكر نظرية السمات تمامًا، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة.

وهذه النظرية ذات طابع علمي تطبيقي، يقوم على معرفة الوظيفة التي تتطلبها طبيعة الموقف من أجل حل المشكلات وتجاوز العقبات، والنظرية تقر بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يعد الأفضل، وأن القادة يحتاجون إلى المرونة وأن يكيفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف.

ومن زاوية أخرى تشير الانتقادات الموجهة إلى النظرية الموقفية وجود عيوب حول بعض مبادئها، ومن أبرزها أنها تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك

بعض القادة تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف لكنهم لا يستجيبون للموقف فمثلًا قد يصبح الفرد قائدًا في وقت ما، كوقت الحرب لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.

كذلك لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع، فنجاح النمط القيادي يحدث من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث: الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة.

كما أنه لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف، وإنما المواقف هي التي تقر أفضل الطرق، إضافة إلى أن هذه النظرية تفترض أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

رابعًا: نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة.

ولكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات، فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين، والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة، ومادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات،

وقد لاقت نظرية اتخاذ القرارات اهتماما كبيرًا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها "سيمون" الذي أعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية.

وتنطلق هذه النظرية من مبدأ الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها، ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيرًا رشيدًا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه.

وترتكز هذه النظرية على ما يلي:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.
- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.

وتمر عملية اتخاذ القرار بالمرحل الآتية:

١- تحديد المشكلة:

يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية وليست الأعراض الظاهرة التي قد توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.

٢- تحليل المشكلة:

تحديد طبيعة وحجم ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

٣- إيجاد البدائل:

وضع عدة بدائل كحل بديل، فلكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حل واحد لها.

٤- تقييم البدائل:

وتعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، فمزايا هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها، ولكنها تظهر فيما بعد، هنا يقوم متخذي القرار بعملية مفاضلة بين البدائل.

٥- اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار:

اختيار أحد البدائل على أن يكون ملائما، ويجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية والمادية، بأقل جهد ممكن ويراعي سرعة تحققه، ومدى استجابة المرؤوسين له.

٦- متابعة تنفيذ القرار:

لا ينتهي دور متخذي القرار بمجرد اختيار البديل الأفضل، فمتخذ

القرار يجب أن يتابع قراره، وأن يشرح أبعاده للآخرين ويقنعهم بهذا البديل.

ويعتبر القرار المتخذ سليمًا إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع إشراك المعنيين في مراحل اتخاذ القرار.

ولا يمكن الحكم على فشل أي قرار إداري من الوهلة الأولى، لأن القرار يمر بمراحل عديدة وقد يستغرق وقت أطول في القرارات الاستراتيجية، فالمدير يواجه العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تتطلب كل منها مهارات معينه تمكن من مواجهة تلك المعوقات.

وهناك معوقات ذاتية بالنسبة لمن يتخذ القرار وفيها ثلاث فئات:

الفئة الأولى: ترتبط بالعادات والقيم وردود الأفعال اللاشعورية (الحقد، الحسد ..) إلى أي مدى تؤثر عادات الشخص وقيمه وردود أفعاله على عملية اتخاذ القرار.

والفئة الثانية: أطلق عليها سيمون الضغوط المفروضة على الشخص (دوافع، انتماءات الشخص إلى أي مدى تؤثر على عملية اتخاذ القرارات).

والفئة الثالثة: وتسمي مقدار المعرفة (البيانات، كلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة حول المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها كلما كان القرار عقلانيًا أو عادلًا).

وهناك أيضا معوقات أخرى تتمثل في:

- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.
- صعوبة توفير الموارد المالية.
- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.

ويؤكد سايمون أن صناعة القرار هي قلب الإدارة، ومحور نشاط الوظيفة الإدارية، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مناسب، لذا يعتبر الأسلوب المعياري والكمي من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار لأنه يأخذ منحى علمي معتمد على المعلومات والبيانات المتوفرة، ويساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير النفسي لمتخذ القرار.

الفصل التاسع

محددات فاعلية القائد

يتوقف نجاح القيادة على مدى فاعليتها، وهي بدورها مرتبطة بفاعلية القائد، وللفاعلية بعدين الأول: قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، والثاني: قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية.

والفاعلية مسألة نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها. ففي رأي "فدار" تقدر فعالية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له من أهدافها. بينما تقدر هذه الفعالية في رأي "هاوس" بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي.

وإذا حصرت الفعالية في عنصر واحد هو الإنتاجية فأن القائد الفعال هو الذي يعطي جماعته أكبر قدر من الإنتاج. والمدير الناجح على الأمد الطويل يمكن أن يصبح قائدًا فعالاً، أي أن النجاح المتكرر هو الطريق إلى الوصول إلى تحقيق الفعالية.

والقائد الفعال يجب أن تتوافر في قيادته المحددات والعناصر الآتية وهي:

الإنابة، أو تفويض السلطة، والتمكين والقدرة علي التواصل وتقديم التغذية المرتجعة وإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة والتوجيه الجيد لاتصالات

العمل والإدارة الاستشارية، والدوافع الإيجابية، وتنمية روح التعاون بين الفئات، والنهوض بالمسؤوليات الإدارية والإدارة الذاتية.

وقد أجرى "دومينس" في عام ١٩٨٠ دراسة هدفت إلى تحديد نوع الممارسات الإدارية المطلوبة لنمط القيادة الفعالة وصنفت أنماط القيادة إلى أربعة أنماط هي: إنتاجيه عالية مع وجود علاقات منخفضة، وإنتاجية عالية مع وجود علاقات مرتفعة، وإنتاجية منخفضة مع وجود علاقات مرتفعة، وإنتاجية منخفضة مع وجود علاقات منخفضة.

وتوصلت الدراسة إلى انه من غير الممكن تحديد نمط قيادي محدد، واستنتجت أن القائد الفعال لا يستخدم أسلوباً محدد في حد ذاته بل عليه أن ينوع أساليبه حسب مقتضيات الظروف ومتطلبات الموقف.

السلوك القيادي الأمثل:

يتضح مع تعدد النظريات وتباينها في تحديد ماهية القيادة الفعالة أنه لا يوجد نمط مثالي وفعال بنفس الدرجة في جميع الظروف، وأكثر أنماط القيادة فعالية هو الذي يلبي حاجات معينة، ويتطلب ذلك بجميع القوى البشرية المتوفرة في شخص القائد والاتباع والموقف، حيث أن هناك علاقة كبيرا اهتماما تبادلية بين قوى القائد والاتباع والموقف والقوة المتاحة للقائد نفسه وهي التي يدروها تحدد أسلوب القيادة الفعال.

أ- قوى القائد:

يمتلك الأفراد مزيجاً مختلفاً من القدرات والتجارب تمكنهم من التقييم الشخصي للظروف مثل قوة شعوره بأن الأفراد يجب أن يشاركوا في اتخاذ

القرارات، ومقدار اقتناعه بأن المرؤوس يمكنه أن يتحمل شخصياً عبء اتخاذ قرار، ومدى اقتناعه بأن مثل هذه الأمور سوف تجعله يميل إلى أحد النماذج القيادية. وسلوك المدير يرتبط بمدى ثقته بمعاونيه، فالمديرون يختلفون كثيرا في مقدار ثقتهم في غيرهم بصفة عامة ومن ثم معاونيهم.

وفي هذا المجال يأخذ المدير في اعتباره مدى معلومات معاونيه وخبراتهم وقدراتهم الإدارية فيما يتعلق بالمشكلة المعروضة وتلعب اتجاهات القائد القيادية دو في تحديد النموذج القيادي فهناك مديرون يتصرفون بفاعلية في النموذج القيادي الديمقراطي وآخرون يتصرفون بفاعلية في ضوء النموذج القيادي غير الموجه وغيرهم في ضوء النموذج القيادي التسلسلي.

فالقائد يجب أن تتوافر فيه القدرة القيادية الشخصية المطلوب فيها أدا دور قيادي، وكذلك أن تكون لديه قدرة على معرفة المرؤوسين من حيث قدراتهم وسلوكياتهم وميولهم واتجاهاتهم.

والقائد يجب أن يكون قادرا على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك فإن متطلبات القيادة تتطلب من القائد الوضوح والموضوعية والأمانة والعدالة والعلم والخبرة والقدرة البدنية والعقلية.

ب- قوى المرؤوسين:

أي القوى التي تؤثر في سلوكهم، فكل مرؤوس يتأثر بعوامل شخصية وفي نفس الوقت لديه توقعات عن السلوك المتوقع للمدير. وكلما فهم المدير هذه القوى جيدًا كلما أمكنه أن يحدد بفاعلية نوع التصرف

الأنسب.وبمعنى أوضح فإن احتياجات المرؤوسين وقيمهم وشعورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤثرات والدوافع التي يستخدمها القائد بحيث يستجيب لها تابعوه.

ج. قوى الموقف:

وهي القوى النابعة من التنظيمات، باعتبار أن المنظمات لها تقاليد وقيم مثل الأفراد وهي تؤثر بطريقة لا يمكن تجنبها في سلوك الأفراد الذي يعملون داخل هذا التنظيم. وهناك عوامل أخرى مؤثرة مثل حجم الوحدات العاملة وتوزيعها الجغرافي والقوى النابعة من المجموعة التي يتم قيادتها بمعنى مدى استعداد المجموعة للعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة ووحدة أهدافها وغيرها. وهناك قوى نابعة من طبيعة المشكلة فهي تحدد إلى أي درجة تؤثر المشكلة على تفويض السلطة للمرؤوسين في ضوء خبراتهم ومعلوماتهم عن المشكلة.

وعامل الوقت من القوى المؤثر على الموقف فقد يحتاج الأمر لإصدار قرار عاجل لا يسمح باشتراك المجموعة في اتخاذ القرار. وهذا هو الأسلوب الشائع في المشروعات التي تعيش في حالة دائمة من الأزمات ومواجهة المشكلات الحادة إذ تجد الإدارة العليا نفسها مضطرة إلى اتخاذ كافة القرارات دون إشراك معاونيها في ذلك.

د. القوة المتاحة للقائد:

وهي القوى التي يستند إليها القائد وتعطي وزنا خارجياً للنفوذ الذي يمارسه. فهي تمثل السلطة التي يمتلكها.

فالسلطة الممنوحة للمدير لترقية العاملين وفصلهم، تمد المدير بقوى هامة. وهذه القوى المتاحة للقائد لا تؤثر بالضرورة على سلوكه القيادي. إلا أن التابع يدرك عادة طبيعة قوى وسلطة القائد فإن وعي وإدراك التابع للقوى غير المعلنة للقائد سوف تؤثر على العلاقة بينهما.

وهناك عوامل أخرى تؤثر على اختيار أفضل أسلوب قيادي ولكن ليس بدرجة تأثير القوى السابقة ومن أهمها العامل التكنولوجي، الذي يؤثر على تصميم العمل، والذي يحدد أفضل أسلوب قيادي مناسب. وكذلك يمكن أن يؤدي التغير في أهداف المنظمة إلى ضرورة تغير أسلوب القيادة.

وأخيرا، فإن البيئة الخارجية وما تتضمنه من عوامل تؤثر على تحديد أكثر أساليب القيادة فعالية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والقائد الإداري الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي أو الأوتوقراطي وإنما هو الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وهو الذي يقدر على التصرف بنجاح في ضوء تصوره لنفسه وللمجموعة التي يقودها والموقف الذي يمارس فيه وظيفة القيادة ولظروف البيئة الاجتماعية التي يعمل بها.

الفصل العاشر

مصادر قوة القائد

تعمل القيادة على توجيه جهود القوة البشرية نحو الأهداف المحددة أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالكل والطريقة التي يرغبها المدير، وبدون أي تضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم. ولكي يؤثر المدير في الطاقة البشرية فإنه يحتاج إلي أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عديدة يكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة، ومن أشكال لهذه القوة:

أ- قوة الترهيب:

والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يدرك فيه الفرد أنه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير.

ب- قوة المكافأة:

والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يه يدرك الفرد أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فإنه سيحقق الحصول على مكافأة والتي قد تكون في شكل مكافأة مادية أو مكافأة معنوية.

ج- قوة المركز:

والتي فيها يكون للمدير الأعلى قوة تفوق القوة التي تكون للمدير الأقل، وتحقق له أن يمنح مكافأة أكبر وعقوبات أكبر من المدير الأقل.

د- قوة الخبرة:

والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه وبالتالي فإن الآخرين يلتزمون بالتعليمات ليس خوفاً من عقاب، وليس رغبة في الحصول على مكافأة، وليس بسبب مركز المدير القانوني الذي يوفر له قوة كبيرة أو صغيرة لتوقيع العقاب ومنح الثواب، ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى الأفراد مصلحة في اتباع التعليمات وذلك لثقتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم.

فمثلاً عندما يذهب المريض للطبيب يكون المريض لديه مصلحة لحاجته لخبرة ومعلومات الطبيب فإذا قام الطبيب بكتابة روشتة للعالج بما فيها من أدوية ليس لها طعم أو مرارتها عالية وكذلك الامتناع عن الأطعمة الشهية فإن المريض يقوم باتباع التعليمات بدقة ، لأنه يدرك تماما أن له مصلحة في ذلك وهي تحقق الشفاء من المرض.

هـ -قوة الشخصية:

والتي فيه يؤثر المدير على الآخرين وذلك لما لديه من شخصية قوية، فنظرًا لأن المدير يتمتع بمجموعة من السمات، وهي سمات الشخصية التي تولد المودة والإخلاص بين المدير والأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بين المدير والأفراد وبالتالي يتبع الأفراد التعليمات من هذا المنطلق.

دور القائد في التحفيز

بعد أن يمارس المدير عملية الاتصالات لتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ولمعرفة توقعاتهم أيضاً ثم يمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير على جهودهم لتوجيهها نحو الهدف فإنه يحتاج إلى تحفيز الأفراد بالوسائل المختلفة .

ويُعد التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في الاتصالات مع الأفراد وفي محاولة التأثير فيهم لكي يضمن توجيههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة يتوافر لدى المدير بطارية كاملة تحتوى على أنواع متعددة من المحفزات كل منها يلائم ويتمشى مع طبيعة بشرية معينة، فهناك من الأفراد تتركز اهتماماته في الماديات فقط.

وهناك طائفة من الأفراد التي استطاعت أن تسيطر على الجانب المادي لها واستطاعت كبح جماح النفس البشرية المادية، وبالتالي فإن الجانب المادي لها يمكن إشباعه بالقليل من الماديات أي أن الجانب المعنوي لدي هؤلاء أكبر ويفوق الجانب المادي فإذا كان الجانب المعنوي هو المسيطر فإن المدير يلجأ إلي أساليب التحفيز المعنوي وطبيعي أن تأثير الحوافز المادية يكون محدود لمن تتركز اهتماماته ورغباته في المعنويات.

وكذلك بنفس المنطق فإن تأثير الحوافز المعنوية يكون عديم الأثر في حالة استخدامها لتحفيز من تتركز اهتماماته ورغباته في الماديات حيث أن مساحة المعنويات لديه محدودة وبالتالي لا يفهم لغة المعنويات فهي لغة غريبة عليه لم يتعلمها وليس لديه الاستعداد لوظيفة التوجيه الإداري.

الثقة بالنفس لدى القائد:

يشعر المرء أحيانا بأنه واقع بين أحد أمرين؛ إما الفشل أو النجاح، وإما الازدهار أو الانهيار، فإن كانت الحالة هي حالة ازدهار، يتبادر إلى الذهن أنها ستبقى كذلك، ويشعر الناس هنا أنهم سينجحون في أي شيء يجربونه، وستكون الأمور على ما يرام.

وفي الحالة الثانية، وهي حالة الفشل والتجارب الفاشلة، وفيها يتبادر إلى الذهن بأنها حالة دائمة يصعب الخلاص منها وكأن الفشل دائم ومستمر ولن يتغير. لهذا السبب يجد من يفشل صعوبة في فهم فرص النجاح. والمؤسسات التي تتدهور الأمور فيها أيضا تجد صعوبة في التحول من الفشل إلى النجاح وحتى الدول التي يسيطر على اقتصادها الكساد تجد الإصلاح والتحول إلى الازدهار من ضروب المستحيل. وهذا هو السبب وراء بقاء منظمات أو دول لسنوات طويلة في الفشل والتراجع.

إن أي شخص أو مجموعة أو منظمة معرضة للانزلاق في أحد القطبين فإما في دورة الفشل أو في دورة النجاح والازدهار. والسر في حقيقة الأمر الذي يؤدي بهم إلى الازدهار أو السقوط هو غالبا الثقة بالذات. فالثقة بالنفس تشكّل الجسر الذي يربط بين الآمال والتوقعات من جهة، وبين الأداء من جهة أخرى. وهو الجسر الذي يربط بين الاستثمار والنتائج. فمن أهم المصطلحات المتداولة في الأسواق مثلا، (ثقة المستهلك في الاقتصاد وثقة الجماهير في القادة وثقة المستثمرين في الاقتصاد)... وهكذا.

ولكن الثقة بالنفس بالنسبة للقيادة ليست هي السر، وإنما ثقة القيادة بالآخرين هي السر الحقيقي للقيادة، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل ليل نهار في سبيل خلق مناخ تمنح وتخلق من خلاله الثقة بالموظفين وتخلق ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم.

والقيادة هي التي تحفز العاملين لبذل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج. والقادة عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح. فإذا كان فعلا قد قام العاملون بتولي مهام عملهم وتحمل مسئولياتهم بجدارة كأبطال؛ فلا حاجة عندها لمن يأتي ليتولى تلك المهام ويقول بأن العاملين لم يقوموا بها. فالتركيز على نقاط ضعف العاملين يقوض ثقتهم بأنفسهم، ويحطم معنوياتهم، ويؤدي إلى تلاشي بريق الثقة في نفوسهم. بالمقابل فإن الإيمان بهم يؤدي إلى ازدهار الثقة وبنائها، والفوز عندها يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات.

إن ثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المنظمة. فالقادة يعززون الثقة في نفوس العاملين باعتناقهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويتمثلون تلك المعايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذى في المنظمة.

وبناء الثقة يحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتمثلها وينشرها القادة ويرى القائد صداها في سلوك المرؤوسين. وهنا يحتاج القائد إلى بذل جهد خاص

في تعزيز تلك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مع الآخرين وتشجيع كل صاحب قرار في المنظمة أن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في مرؤوسيه؛ لكي تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل واحد في مكانه. فالثقة بالنفس بناء هام في تكوين الفرد المتمكّن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادة الكاملة. ومن هنا فإن الثقة بالنفس والتمكين صنوان لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر.

وكما يحتاج بناء الثقة إلى نماذج قيادية تتمثل ما تقول وتضرب مثلا يقتدي به الآخرون، فعلى القيادة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال قوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام. وليس ممارسات تدمر وتقوض الثقة بالنفس. والخوف يعتبر من أهم هذه الممارسات التي تدمر ثقة الفرد بنفسه.

الفرق بين الثبات الانفعالي والاتزان الانفعالي:

إن مصطلحي الثبات الانفعالي والاتزان الانفعالي من المصطلحات الشائعة في علم النفس، فالاتزان يعني أن الفرد يمتلك القدرة على توزيع الطاقة الكامنة بداخله بشكل متساوٍ، وبالنسبة للانفعال فهو أحد المكونات الداخلية لشخصية الإنسان.

ويقصد بالثبات الانفعالي الاستقرار العاطفي ومدى إمكانية الفرد أن يبقى مستقرًا ويبتعد عن المشاعر السلبية كالعصبية والتوتر وغيرها، حيث يتسم الشخص الثابت انفعاليًا بعدم المعاناة، ويمتلك القدرة على حل

المشكلات بكل ثبات وهدوء، ويمكن قياس الثبات الانفعالي لدى الشخص من خلال العديد من الاختبارات النفسية، مثلًا معرفة مستوى السمات التالية لديه كالقلق والغضب والكآبة، ومدى وعي الفرد بذاته والغلو وزيادة التأثير.

والشخص الثابت انفعاليًا يمكن ملاحظته من خلال نجاحه في عمله ومهنته، فقد يستطيع الشخص السيطرة على انفعالاته أثناء العمل فهو مبدع في الفصل بين المواقف الشخصية والمواقف المهنية، فمثلًا عند تواجد الشخص في مكان عمله قد يقوم المدير بالصراخ عليه بسبب عدم إتمام المهمة بالوقت المحدد، وقد يظهر الثبات الانفعالي لهذا الشخص من خلال المحافظة على هدوئه التام دون الصراخ على مديره بالمقابل، وقد يرى هذا الشخص مديره خارج العمل ويتعامل معه بكل احترام، كما أن الشخص الثابت انفعاليًا لديه دقة في مواعيده.

الاتزان الانفعالي:

يقصد به مدى قدرة الفرد على السيطرة على انفعالاته والتحكم بها دون تهيج فلا تظهر بشدة، فيستطيع الفرد المحافظة على انفعالاته دون الإفراط بها أو الالتفات إلى الأحداث الخارجية حتى يصل الفرد إلى مرحلة التكيف الذاتي دون مجهود، والاتزان الانفعالي غير مرتبط بسمة معينة فالاتزان الانفعالي يشمل العديد من السمات، كالفرح، والحزن، والغضب، والقلق، والغيرة.

والاتزان الانفعالي هو عكس الاضطراب الانفعالي، حيث تكون ردود الفعل الانفعالية في حالة اتزان مناسبة لمثيرها دون زيادة أو نقصان، فعلى سبيل المثال عندما يكون الشخص سائرا في طريق ما بمفرده ويرى أسدًا فمن الطبيعي ظهور انفعالات الخوف والقلق وغيرها من مثل هذه المشاعر، ومن غير الطبيعي رؤية الشخص لقطة والبدء في الصراخ مثلا؛ لأن ذلك قد يكون اضطرابًا انفعاليًا، فالاتزان الانفعالي من صفات قوة الشخصية.

والشخص المتزن انفعاليًا هو من يستطيع التحكم بانفعالاته لا العكس بأن تتحكم الانفعالات بالشخص، وهذا دليل على تمتع الشخص بصحة نفسية جيدة، فلا يصدر الأحكام على المواقف من حوله إلا بعد التأكد من صحتها، بحيث يحدد ردة الفعل الملائمة للموقف، إضافة إلى ذلك فإن الاتزان الانفعالي من الصفات المهمة للمربي الناجح، سواء كانت الأم أو الأب أو المعلم أو المدير أو المرشد وغيرهم من أطراف العملية التربوية، فالمربي ينبغي أن يكون واعيًا انفعاليًا وسلوكيًا ومستقر نفسيًا؛ فلا يصدر أي ردة فعل غير مناسبة قد يندم عليها مستقبلًا.

الثبات الانفعالي للقائد:

وأساس الثبات الانفعالي عامة هو الثقة بالنفس فكلما قلت ثقة الرئيس بنفسه كلما فقد القدرة علي السيطرة علي ثباته الانفعالي بوضوح والعكس صحيح تماما.

وبالتالي فالثبات الانفعالي للقائد له صلة وثيقة بشعوره وشعور مرؤوسيه بالثقة بالنفس والعكس صحيح أيضا، لذا كان أحد محددات نجاح

أي قائد هو مقدار تحكمه بثباته الانفعالي. ولفهم معني الثبات الانفعالي يجب أن نعرف مستويات هذا التحكم، فمن المتعارف عليه خطئا أن الثبات الانفعالي هو التحكم في مشاعرنا أو ملامحنا عند الانفعال وهو إن كان صحيح جزئيا وإنما ليس معبرا بشكل كاف ودقيق عن الثبات الانفعالي بمعناه الصحيح الكامل

تطور الثبات الانفعالي:

المستوي الأول: مستوي التحكم المشاعري وهو القدرة علي الحفاظ علي ملامح وجه ومشاعر داخلية هادئة تحت تأثير المؤثر.

المستوي الثاني: مستوي التحكم الفعلي وهو القدرة علي ممارسة المستوي الأول مع التفكير السليم واتخاذ قرارات وأفعال سليمة.

المستوي الثالث: مستوي التحكم الإدراكي وهو القدرة علي ممارسة المستوي الثاني مع التفكير بعدالة في وجهة نظر الأطراف الأخرى

المستوي الرابع: مستوي التحكم الانفعالي الكامل وهو القدرة علي ممارسة المستوي الثالث والاعتراف بأن الرأي الأخر أصوب من رأيي وأصح.

الفصل الحادي عشر

القيادة وإحداث التغيير

هناك مقولة للكاتب الايرلندي العالمي يمكن اتخاذها دستورا للقيادة الناجحة، هذه المقولة هي: " إن التقدم مستحيل بدون التغيير، وهؤلاء الذين لا يغيرون أفكارهم لن يغيروا أي شيء"، ولدى اليابانيون مصطلح يطلق عليه "كايزن"، دلالته أن التحسين المستمر، المتمثلة في ضرورة السعي الدائم لنفعل ما هو أفضل من خلال الاستجابة لدواعي التغيير.

ويجمع الباحثون على أن أي منظمة أو تكوين مجتمعي يمر بأربعة مراحل رئيسية في نموها، هي:

١– فترة التكوين:

على الرغم من وجود رؤية تأسيسية (غرض المنظمة)، لكن لا توجد تعريفات قاطعة. هناك الكثير من التجريب والابتكار وهناك حاجة للإبداع والاكتشاف للتغلب على العقبات وتحقيق اختراقات.

٢– فترة النمو السريع:

التركيز على جوانب التوجيه والتنسيق، وبناء علاقات متنوعة مع المحافظة على وتيرة التغيير خاصة في مجالات تحديد الغرض من التنظيم.

٣- فترة النضوج:

تتميز باستقرار الجوانب التنظيمية، وقوة المنظمة والعلاقات المتشعبة، يحتاج لتغييرات قليلة، مع حفاظ على مستويات منحنى النمو.

٤ - فترة التراجع:

بمعنى تقليص الحجم وإعادة التنظيم من أجل الاستمرار، وتشمل التغييرات أساليب الخروج من القديم إلى شيء جديد. النجاح في هذه الفترة يعني أن الأربع فترات تبدأ من جديد.

قبول التغيير:

يعتبر قبول الفريق للتغيير من أصعب مهام القادة، وفي عالم سريع التغير يصبح هذا التحدي مسألة وجود. وعلى القادة إظهار كل ملكاتهم للعبور من مقاومة التغيير للقبول. تكون ردود الفعل الأولى على التغيير في كثير من الأحيان رفضه ومقاومته.

وفي بيئة عمل عاديّة، تفيد التقديرات إجمالاً أنّ ٣٠% من الموظّفين سيكونون مستعدّين للمشاركة في التغيير بدون أيّ تردّد، فيما تدعو الحاجة إلى إقناع ٤٠% منهم بالمشاركة من خلال استخدام النوع المناسب من تقنيّات الأشراك، ويحتاج ٣٠% لضغوط متنوعة لحثّهم على الالتزام بالتغيير.

وأيضا يمكن القول إنه في كلّ حالة يشهد فيها المجتمع تغييراً سياسياً معيّناً، سينقسم الناس بين موافقين وممانعين، مع الإشارة إلى أنّ بعضاً من الممانعة ستكون شديدة. وتنتج الممانعة عن أربعة ردود فعل يبديها

الإنسان تلقائياً تجاه التغيير، وهي:

١- الخوف:

من فقدان شيء يحتلّ قيمةً كبيرةً في نفس الإنسان، كوظيفة، أو مصدر دخل عموما، أو مركز، أو سلطة أو حرية شخصية، أو علاقات إلخ. من عدم القدرة على التأقلم مع وضعٍ جديد.

٢- الشعور بالخطر أو التردد أو عدم الأمان:

وينبع هذا الشعور عن شكوكٍ بالمصالح التي تراعيها هذه التغييرات فعلاً.

٣- تقديرات أو آراء متفاوتة بشأن ما سيحمله التغيير:

فقد تكون الآراء أو المعلومات متضاربة بشأن التكاليف، أو المنافع، أو الخسائر، أو المخاطر التي سترافق مع التغييرات؛

٤- قلّة تقبّل للتغيير:

يفضّل بعض الأشخاص التدابير المطبّقة في الوقت الحاضر أو يرتاحون إليها. أما البعض الآخر، فلا يحبّ التغيير بكلّ بساطة ولا يريد الانتقال إلى وظائف جديدة أو تغيير سلوكه أو علاقاته إلخ. فإذا كان التغيير ملحوظاً، أي إذا كان يفترض اعتماد طريقةٍ مختلفة كليّاً لإنجاز الأمور، قد يتصرّف بعض الأشخاص وكأنهم تعرّضوا لخسارةٍ جسيمة.

وهناك بحسب دراسات الباحث "أوكونور" خمس خطوات ترافق التغيير:

أ- الرفض: لا يمكن أن يتوقع أي تغييرات كبيرة؛

ب- الغضب: من الآخرين على ما يطرحونه؛

ج- المفاوضة: العمل على إيجاد حلول، والحفاظ على الجميع سعداء؛

د- الاكتئاب: مرحلة التشكك والتساؤلات؛

هـ- الاستسلام التام والقبول بالواقع.

ويمكن للقادة أن يساعدوا فى عملية التغيير عن طريق تغيير مواقف موظفيهم من تجنب القبول. وفي كثير من الأحيان أفضل أنجاز يكون بتغيير الأسئلة عن تجنب التغيير إلى أسئلة وبيانات القبول:

- من "لماذا؟" إلى "ما" هي الفرص الجديدة الذى سوف يوفرها هذا التغيير؟"

- من "كيف سيؤثر هذا على ؟" إلى "ما هي المشاكل التي سوف يحلها هذا التغيير؟"

- من "نحن لا نفعل ذلك بهذه الطريقة." إلى "ما يمكن أن تبدو عليه؟"

- من "متى سينتهى هذا التغيير حتى نتمكن من العودة إلى العمل؟" إلى "ما الذي يمكنني القيام به للمساعدة؟"

- من "من يفعل هذا لنا؟" إلى "من يستطيع مساعدتنا؟"

وعموما يجب أن يعمل القادة على أشراك من يقودون في تنفيذ التغيير، ويساعدن على أن يصبحوا جزءاً منه. يلجأ القادة الناجحين إلى التحكّم بالمخاوف وردود الفعل الناتجة عن التغيير من خلال أداتين أساسيتين، التواصل والمشاركة.

وتكون مساهمة القادة إيجابية عن طريق اتباع الوسائل الآتية:

أولا: التواصل: من شأن التواصل الذي يتم بشكلٍ واضح ومنتظم حول طبيعة التغيير، وسبب إجرائه، وكيفية تطبيقه، والنتائج النهائية المتوقّعة، أن يساعد في تقليص المخاوف ويقضي على الشائعات والمعلومات الخاطئة التي يمكن أن تنتشر في مثل هذا الوضع، خصوصا عندما لا يقدّم القادة أنفسهم المعلومات الكافية.

ثانيا: المشاركة: يجب أن يحظى الأشخاص الأكثر تضرّراً من التغيير المقترح بفرصةٍ للتعبير عن رأيهم حولها. من شأن هذا النوع من التشاور أن يتيح لأصحاب المصلحة إيصال آرائهم، ويمنحهم درجةً من التحكم بالنتائج، مما قد يساعدون في خلق بيئةٍ مرتاحة إلى التغيير ويخفّف من درجات الممانعة.

فالتغيير أحيانا يكون معقداً لأنه لا يعطي نتائج مباشره. وينتج عن موقف كل موظف استجابة مختلفة تبعاً لمشاعره تجاه التغيير. فعند حدوث التغيير، فإن التاريخ الشخصي لكل فرد وعلاقاته الاجتماعية فى العمل تنتج موقفاً مختلفاً تجاه هذا التغيير. لا يمكن رؤية أو قياس المواقف، ولكن ما يمكن أن يرى ويقاس هو الاستجابة لهذا التغيير، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة الآتية:

التغيير + التاريخ الشخصي (التغذية الراجعة عنه) + الحالة الاجتماعية (بيئة العمل) = موقف + رد فعل

وعلى الرغم من أن كل شخص سيكون له استجابة للتغيير مختلفة

عن استجابات الآخرين (مرتبطاً بالتاريخ الشخصي)، فإنه غالباً ما يظهر تمسكه بالمجموعة (الوضع الاجتماعي في العمل) من خلال الانضمام لاستجابة موحدة للتغيير.

فعلى سبيل المثال، التاريخ الشخصي لفرد من الفريق قد يكون قوياً لدرجة أنه يعمل بجد عندما يتم إدخال التغيير، في حين أن بقية الوضع الاجتماعي للمجموعة قوي بما فيه الكفاية لدرجه أنهم يهددون بالإضراب لرفض التغيير.

وعلى الرغم من أن كل شخص في هذه المجموعة قد يرغب في شيء مختلف، مثل وضع المزيد من المطالب، أو تجاهل التغيير، أو العمل بجد، الخ، الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة غالباً ما يجعل الأفراد تتأرجح ثم يتبعوا عدد قليل من الأفراد "نحن جميعا في هذا معا ".

ثالثا: قيادة التغيير: يجب توفر الشغف والإحساس القوي تجاه الغرض من التغيير. ووفقاً لنموذج كيرت ليفن (١٩٤٥) لتحليل عملية التغيير.

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: إذابة الجليد

وفقاً لكارت ليفن تعني مرحلة " إذابة الجليد" فك ارتباط العاملين بالمنظمة والهياكل والممارسات القديمة الموجودة للانطلاق إلى قيم وأفكار وأنظمة جديدة. وتشجع الإدارة خلال هذه المرحلة العاملين على تبنى أنماط وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير.وخلال هذه

المرحلة يجب أن تقوم الإدارة بتحديد القوى الدافعة لعملية التغيير، إيجاد إحساس بالإلحاح للتغيير وبناء تحالف لقيادة مساعي التغيير. كما يتم وضع رؤية استراتيجية، وتوصيل رؤية التغيير بحيث يتم التعرف على الفوائد المتوقعة من عملية التغيير وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير.

وتلعب القيادة دوراً رئيسياً فى توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبنى عملية التغيير، حيث تقوم بأقناع العاملين فى مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة والعاملين. ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها فى تبنى عملية التغيير؛ فليس من المنطقي البدء فى تنفيذ عملية التغيير فى ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:

وتمثل هذه المرحلة سلسلة من التغيرات المتعلقة برؤية وأهداف واستراتيجية المنظمة وهياكلها التنظيمية. وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة أولوياتها فى أحداث عملية التغيير التنظيمي، وقد تشمل أولويات المنظمة أحد العناصر التالية: الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والعمليات، والإجراءات والمهام.

وهذه هي الفترة المناسبة لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

ومن الاستراتيجيات الهامة التغيير بالممارسة، أي أن يأتي تعلم الجديد من خلال الممارسة: ما أسمعه، يُنسى، ما أراه، أتذكره و ما أقوم به، أفهمه وأجيده. وعلى الرغم من وجود ارتباك فى هذه المرحلة، نتيجة الحمل الزائد

أو الشعور باليأس، سيكون هناك أيضا الأمل، والاكتشاف، والإثارة. وهذه الفترة تتطلب الكثير من التدريب لأنها تعليمية وتحتاج لقليل من التشجيع للتخفيف من تأثير العبء الزائد.

وهناك العديد من استراتيجيات التغيير تتبعها المنظمات للتعامل مع مقاومة التغيير، من مثل استراتيجية المشاركة والإقناع، والاحتواء، والإكراه. ولكل استراتيجية منها آليات معينة تستخدم أما للحد من مقاومة التغيير أو للمساعدة فى تأييد التغيير. وأنجح الاستراتيجيات للحد من رفض التغيير تتم باتباع أسلوب المشاركة والإقناع. فقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية والتجارب أهمية مشاركة العاملين وإيجاد القناعة لتأييد التغير وللحد من المقاومة.

وتأخذ المشاركة العديد من الأشكال والأنماط: كالمشاركة فى فرق العمل، الندوات، المقابلات، الاستقصاء وغيرها. ويتم المفاضلة بين الاستراتيجيات اعتمادا على دراسة الحالة الراهنة، والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

ولإجراء عمليات التغيير يمكن أن نقسم العاملين – وفق تقسيم الناس في الحياة – إلى ثلاثة فئات رئيسية لإحداث أي تغيير نبدأ بأصحاب الفئة الأولى (المبادرون) ثم ينضم لهم أصحاب الفئة الثانية (الفاعلون) ثم يليهم أصحاب الفئة الثالثة.

١. صُنّاع الحدث (المبادرون): وهؤلاء لديهم أهداف طويلة الأمد، وتحركهم قناعاتهم ويندرج تحتها الأفراد المهتمين بالبحث، التعلم

والتطوير الذاتي وامتلاك مصادر القوة. وهم بشكل عام: العلماء، باحثين، رجال أعمال وغيرهم.

٢. الفاعلون في الحدث: وهؤلاء مهتمون بالعمل والتطوير. ويندرج تحتها الأفراد المحترفين، موظفين، رياضيين، وإعلاميين وغيرهم.

٣. أصحاب ردة الفعل (الانفعاليون): وهؤلاء مهتمون بالترفيه وإهدار الوقت. وليس لديهم أهداف واضحة في الحياة. أي أنهم عادة بلا طموح.

المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التجميد:

وهي تعني أنه تم قبول التغيير فكرياً وعاطفياً. وما تم تعلمه الآن في الواقع تتم ممارسته. والمطلوب فقط قليل من التدريب وكثير من الممارسة لترسيخ الأسلوب الجديد مكان القديم، وتحتاج إلى الكثير من التشجيع لتحقيق عملية التغيير القادم.

القيادة واستراتيجية التغيير:

يعود أصل كلمة استراتيجية إلي اللغة الإغريقية ،وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "ستراتيجيوس" (**strategos**) بمعنى قائد. فمنذ القدم والبشر يحاولون وضع مبادئ للاستراتيجيات مثل سون تزو (وكلمة تزو في اللغة الصينية مثل كلمة أستاذ في اللغة العربية) (**٥٥١ – ٤٩٦** قبل الميلاد)، وذاع صيته بسبب عبقريته العسكرية التي اشتهر بها، وكذلك بكتابة "فن الحرب" ويضم مجموعة من المقالات العسكرية الاستراتيجية. ويشتمل على ثلاثة عشر بابا، يجسد خلالها سون تزو الأفكار العسكرية،

ويحتوي الكتاب أيضا على شرح وتعليق من كبار القادة العسكريين الصينيين الذي تلوا سون تزو.

وقد تطورت استعمالات كلمة استراتيجية لتشمل كل ما هو أساسي وهام مثل الأسلحة الاستراتيجية، والسلع الاستراتيجية ثم دخلت مجالات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي والدراسات الاستراتيجية وغيرها.

ولمفهوم الاستراتيجية تعريفاتٌ كثيرةٌ يرتبط معناها ومبناها بالظروف الزمانية والمكانية التي قيلت فيها، بالأحداث التي انبثقت عنها، بالأشخاص الذين صاغوها وبالمدارس الفكرية التي ولدت منها. ولذلك أصبح من الصعب تقديم تعريف شامل للاستراتيجية لأن الدلالات والمعطيات الظرفية متغيرة حسب المستجدات السياسية، العسكرية والاقتصادية في العالم.

ويشير أحد اشهر تعاريف الاستراتيجية أنها علم وفن توظيف القوى السياسية، الاقتصادية، النفسية، كذلك قوة الدولة العسكرية أو مجموع الموارد لتقديم أقصي دعم للسياسات المتبناة أو المتخذة سواء في السلم أم في الحرب.

ويشير تعريف آخر لها أنها فن استخدام القوة للوصول إلي أهداف سياسية. وقد تتعدد الاستراتيجيات في الدولة من الاستراتيجية العسكرية، السياسية والاقتصادية وغيرها.

لكن مفهوم الرؤية الاستراتيجية يختلف عنها في كونه يأتي كمحصلة لتوافق الاستراتيجيات، فالرؤية هي الاستراتيجية التي تعني باستخدام كافة الموارد لتحقيق النجاح.

ويتم وضع الاستراتيجيات حسب نوع المنظمة لتحقق أهدافها واستغلال الفرص المتاحة، ومن ثم اختيار الأنشطة التي تحققها غلى افضل وجه. وتعتبر الرؤية هي بداية كل خطة استراتيجية.

وتتم هذه العملية عبر أربعة مراحل:

١- التقييم الداخلي أي أين نحن الأن؟،

٢- مراجعة التطورات والأبحاث في المجال لتحديد سقف النمو،

٣- وضع رؤية المنظمة لتحديد لأين نريد الذهاب،

٤- ومن ثم تحديد مجالات التطوير والنمو.

وتتبع الاستراتيجيات اختيار التكتيكات الملائمة التي سوف تتبعها لملء فجوات الأداء، وكيفية التغلب على الصعوبات. والتكتيك هو تطويع قدرات الحاضر للتعامل مع تحديات المستقبل. وتنظر الاستراتيجيات لمدى زمني من عام لعشرة أعوام، أما التكتيك فينظر لتحقيق الغايات الآنية.

وعموما تتبع المنظمات اربع تكتيكات لتحقيق أي استراتيجية، هي: التحكم، القيادة، والإدارة، والسيطرة.

والتحكم بتحديد رؤية واضحة، غايات محددة وأهداف لتحقيق الرؤية، معايير للجودة وأشراك الفريق.

والقيادة لتحقيق الرؤية عن طريق الفريق وتطبيق المعايير، التطوير والتكامل.

والإدارة لنفيذ عمليات تحقيق الأهداف بوضع الخطة، التنظيم والميزانيات.

أما السيطرة فتكون بتوجيه الموارد حيث قرر لها: وضع روتين العمل، والتنسيق بين الأنشطة والبنية الملائمة.

السيطرة والإدارة:

تحقق الكفاءة في الأداء، أي تحدد ماذا تفعل المنظمة. بمعنى أن الموارد يتم استغلالها والإفادة منها بشكل كفء. ويتم ذلك عن طريق الملاحظة لما يحدث، المقارنة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث، اتخاذ القرارات لتعديل المسار والمتابعة للتغيير المنشود.

القيادة والتحكم:

تستهدف الفاعلية في تحقيق الأهداف وإحراز النتائج المرجوة. عن طريق تطوير رؤية وأنشطة لتحقيق الأهداف، والتخطيط لتحديد كيفية تحقيق الأهداف، التنفيذ عن طريق الأنشطة المختلفة والمتابعة.

القيادة والوقت:

الوقت حجم ثابت ولا يمكن تعويضه. وللقادة متطلبات كثيرة ويحتاجون للوقت. حسب مبدأ باريتو(قانون ٢٠:٨٠) فأن ٨٠% من العمل بدون تركيز يعطي ٢٠% من النتائج، وباقي ٨٠% يحتاج ل٢٠% من الجهد. لذلك يحتاج الوقت للإدارة الكفؤة ليصبح فعالاً.

خطة بسيطة لإدارة الوقت:

هناك تسع قوانين لوضع خطة فعالة للتحكم في الوقت.

١- بدء أي عمل فوراً.

٢- خلق روتين معين للعمل: بحيث يتم إنجاز نفس المهام وفي نفس الوقت حدد أوقات معينة لإنجاز المهام؛ ويمكن استعمال المفكرات للتذكير بها.

٣- لا تقول نعم لمهام كثيرة: فقبول مهام كثيرة معناها أن تنفذ أولويات الآخرين، وإذا قبلت مهمة ما فسوف تكون على حساب مهمة أخرى.

٤- لا تلتزم بأنشطة غير مهمة مهما كان مداها الزمني: فقد يقبل الأشخاص المهام التي سوف تنفذ بعد مدة طويلة، ولكنها سوف تستنزف الوقت لاحقاً؛

٥- تقسيم المهام: ابدأ بتنفيذ الأجزاء الأكبر ثم استعمل أسلوب لقيمات الطعام في تنفيذ الأصغر، أي تنفيذ واحدة تلو الأخرى؛

٦- لاتضع جهوداً غير مطلوبة في مهمة: ادخر الكمال لما يستحق؛

٧- انجز المهمة حالاً ونهائياً: أما إنجاز المهمة أو تأجيلها لوقتها، ولا تبدأ في شيء ثم تتركه لتعود إليه فيما بعد؛

٨.- حدد البداية والنهاية: وهي تقديرية وتتحسن مع الممارسة، يمكن توفير الوقت في بعض التقديرات؛

٩- خطط للأنشطة: يجب أن تعطي وقتاً للتخطيط، إذا كانت إدارة الوقت مهمة اجعل الوقت يخططه بحكمة.

أدوات إدارة الوقت:

*الخطة التفصيلية:

لابد من توفرها بشكل دائم لتحقيق الأهداف، ويساعد هذا على التركيز على الإنجاز والرصد.

*بيان الأنشطة:

وهي عبارة عن بيان مكتوب بدلاً من الاعتماد على الذاكرة، ويتم إدخال المعلومات مع إنجاز العمل. ويمكن بعدها تحليل بيان الأنشطة واكتشاف الثغرات.

كيفية تقدير زمن إنجاز المهمة:

*وضع الأحداث الغير المتوقعة في الحسبان: وترتيب الأولويات، الطوارئ، والاجتماعات، والإجازات والمرض، والأعطال في الأجهزة وغيرها؛

*حسابات الوقت لإنجاز مهام معقدة: يمكن استعمال تكنيك واسهلها هو مخطط كانت.

الفصل الثاني عشر

دور القادة في عصر العولمة

ظهر مصطلح العولمة أولا باللغة الإنجليزية وترجم إلى اللغات الأخرى ومنها العربية، وقد جرى تناول كلمات أخرى في اللغة العربية ترجمة للفظ الإنجليزي "**Globalization**" منها الكوكبة ، والكونية ولكن يبدو الآن غلبة لفظ عولمة على غيره من الألفاظ للدلالة على هذه الظاهرة.

والعولمة في اللغة اسم مصدر على وزن " فوعلة " مشتقة من كلمة "العالم " نحو القولبة، وهى جعل الشيء في شكل القالب الذي يحتويه ، والعولمة تعنى جميع النشاطات الإنسانية في نطاق عالمي ، بمعنى جعل العالم كله مجالا للنشاطات الإنسانية المتعددة.

وصياغة تعريف دقيق للعولمة، تبدو مسألة صعبة نظراً لتعدد وجهات النظر، حول نشأتها ومصادرها وأصولها ومبادئها، والتي تتأثر أساساً وضرورة حتمية، بانحيازيات الباحثين الأيديولوجية واتجاهاتهم إزاء هذه العولمة رفضاً أو قبولاً، فالخلاف في وجهات النظر في العولمة بين اليسار واليمين، بين الاشتراكية والرأسمالية، بين النظم الوطنية والتابعة، بين الخصوصية والعولمة، فيعرفها البعض بأنها: الدوران في فلك الأقوى في العالم الآن لا بقاء فيه إلا للأقوياء ولا كلام إلا لمن يمتلك القوة، أما

الضعفاء فهم مقهورون مغلوبون وعليهم أن يكونوا دائما تبعا لمن هو أقوى منهم يدورون في فلكه ويأتمرون بأمره"

ويعرفها آخرون بأنها "وصول الرأسمالية التاريخية عند منعطف القرن العشرين تقريبا إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتجارة والسوق والاستخراج إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة إنتاجها أي حقبة ثالثة متميزة تنضاف إلى مرحلة الاستعمار التجاري الأول ومرحلة الإمبريالية الكلاسيكية اللاحقة".

ويعرفها غيرهم بأنها هي تحقيق مصالح النخب الرأسمالية والنخب الحليفة، على حساب شعوب العالم، فالعالم يتم تقسيمه إلى مراكز وهوامش، وكلما ازداد ثراء المركز، ازداد فقر الهوامش، فإذا كان الميكانيزم الأساسي للعولمة هو تعاظم أسعار المواد الأولية، وكانت الأخيرة هي المقوم الأساسي لثروة الدول الفقيرة، فإن تنامي العولمة، يعني سحق الدولة الفقيرة لحساب الدول الغنية".

القادة والعولمة:

يعتبر تغيير الطباع الشخصية للتنفيذيين مهمة شاقة، ولكن بإمكانهم تعلم كيفية تحسين ردود أفعالهم في المواقف الصعبة وتطوير مهارة الذكاء العاطفي، الأمر الذي سيعود عليهم بالفائدة كقياديين.

وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تأخذ مسألة تنمية المهارات القيادية على محمل الجد تنجح في التفوق على منافسيها. وينطبق ذلك إلى حد كبير على الوقت الحالي.

وقبل بداية القرن الحادي والعشرين، لم تعط أهمية كبيرة للخصوصيات والعمليات غير المنطقية التي تشكل السلوك الفردي. وانشغلت الشركات وكليات الأعمال بنموذج القيادي العقلاني الملم بالسوق، غير مدركة أن نجاحه ليس محصورا بقدرته على صنع القرار، بل بعديد من السمات الأخرى.

كذلك تم تجاهل الجوانب العاطفية للقيادة، وأهمية الثقافة المؤسسية. وكان مطلوبا من القياديين في ذلك الوقت استخدام رؤيتهم ومهاراتهم لبنا مؤسسات مستدامة.

ويواجه القياديون اليوم تحديات أكبر بسبب تعقيدات التكنولوجيا السريعة التغيير، والتنوع الجغرافي والثقافي لفريق العمل الذي يعمل على الشبكة الافتراضية، وصعوبات اتخاذ القرارات عند تواجد كم هائل من المعلومات.

وقد انتهجت الشركات هذا النهج على مدى العقود الثلاثة الماضية لإدراكهم أهميتها في تحقيق النجاح. كما تعج الشركات الحديثة بالكثير من الأفكار، والتحدي الأكبر هنا هو تحويل هذه الأفكار إلى أفعال. فالرؤية من دون فعل أشبه ما تكون بالهلوسة، والنجاح يتطلب العمل بنموذج قيادة أقل استبدادية ولكنه في الوقت نفسه أكثر حزما.

ونتيجة لذلك انتقلت القيادة في الشركات الرائدة من أسلوب إصدار الأوامر والسيطرة، وتقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكارا. تحتاج المؤسسات اليوم إلى وجود قياديين يملكون الذكاء العاطفي لإيجاد القيمة، وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم.

ولكن يصبح من الصعب تحقيق ذلك خصوصا في الشركات التي يتوزع فريق عملها في مختلف القارات. ففي النهاية لا تستطيع أن ترسل بالبريد الإلكتروني ابتسامة أو مصافحة. بل تحتاج إلى إيجاد بيئة عمل يشعر فيها الأشخاص بالراحة مع الهيكلية الموجودة.

كما تحتاج إلى إنشا شركة يتسنى فيها للموظفين إجراء محادثات جريئة مع أقرانهم الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف، والوعي الذاتي، إضافة إلى كونهم مرنين وأكثر تعاونا ودراية. بنا شركة هكذا يتطلب وجود أشخاص منفتحين فكريا وجاهزين لتبادل المعرفة.

وتصبح السمات الشخصية للقياديين أكثر أهمية مع تقلدهم مناصب أعلى. فلم يعد من الكافي أن تكون مديرا يقوم بوظيفته فحسب. في نهاية المطاف يحتاج القادة إلى الخروج من صومعتهم الوظيفية ليصبحوا قادرين على دفع الأشخاص لتحقيق أفضل النتائج. ولكن مع الأسف يفشل عديد من التنفيذيين في الارتقاء إلى هذا المستوى لأنهم ببساطة يجهلون الطريق لتحقيق ذلك.

والأسئلة الملحة الآن هي : لماذا يوجد هذا العدد الكبير من القياديين الذين يتصفون بالتدمير الذاتي؟ ولماذا يوجد هذا العدد الكبير من التنفيذيين الذين لا يبالون بتطوير مهارات فريق العمل بصورة جيدة؟ ولماذا يوجد أيضا هذا العدد الكبير من الشركات الأشبه بمعسكرات العمل؟

على الرغم من وجود وعي كبير لدور القياديين، لا يزال لدى الناجحين منهم شعور كبير بالقلق وانعدام الأمن. ولا يدرك كثير منهم تأثير

أفعالهم في الآخرين. وفي الأساس لم تكن لديهم فكرة واضحة عن أهمية دورهم، فهم غرباء عن أنفسهم، وقد يلجؤون إلى التصرف على نحو مريب بسبب عدم شعورهم بالأمان.

إضافة إلى كون عديد منهم يتساءلون باستمرار عما إذا كانوا يقومون بدورهم على نحو جيد بما فيه الكفاية، أو إذا ما كانوا مناسبين لتولي هذا المنصب، أو هل سيدرك الآخرون أنه ليس كفؤا لتوليه المنصب في المقام الأول؟ وهذا ما يعرف باسم "متلازمة المحتال".

ويعوض البعض ذلك بأن يصبحوا أكثر نرجسية في سلوكهم لإقناع أنفسهم والآخرين بأنهم متميزون. وقد يعانون بسبب الغطرسة، التي تؤدي إلى قيامهم بأعمال غير مسؤولة، كما يلجأ بعضهم إلى أسلوب الذكر المسيطر. بينما كان يتعين على القياديين أن يكونوا متمرسين على مدى العقود الثلاثة الماضية لتطوير أسلوب التواصل مع نظرائهم لإنجاز الأمور، إلا أنهم سرعان ما يعودون إلى سلوكهم الاستبدادي عند الضغوط كنمط سلوكي فطري.

ويمر عالم الأعمال اليوم بتحول كبير غير مسبوق منذ الثورة الصناعية الثانية، حيث أدت الإمكانات المتطورة والقدرة على تحمل تكاليف التكنولوجيا الناجمة عن الابتكار الرقمي إلى تغييرات جذرية في كيفية إدارة الأعمال والشركات وسلوك المستهلك.

وبما أن العالم يتغير، لم تعد القيادة تعرف خلال ما يقوم قيادي واحد "نظريات الرجل العظيم"، ولكن من خلال القدرة على التعاون والتحفيز

وطريقة إدارة شبكة العلاقات. أصبحت القيادة لعبة جماعية، ويحتاج السلوك القيادي إلى الانتشار في جميع أرجا المؤسسة.

ونجاح القيادة اليوم متعلق بطريقة تفكير الأشخاص، والطريقة التي يشعرون بها، وتصرفهم بطريقة مسؤولة. فهي أكثر من كونها كاريزما أو شيء يمكن تعلمه بثلاث خطوات سهلة أو من خلال أحد البرنامج. تتطلب القيادة القوية للتطوير باستمرار، فليس بالضرورة أن يتمتع الأشخاص الأذكياء بالحكمة. ولكن بإمكانهم أن يتعلموا كيفية إيجاد سبل للتعامل مع التجارب الصعبة من خلال معرفة أنفسهم.

إن التطور التكنولوجي العظيم الذي يشهده العالم في العصر الحالي، أدى إلى نمو العولمة بشكل هائل وظهور ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات أو العابرة للجنسيات، وهي الشركات التي يديرها أشخاص من مختلف الجنسيات والثقافات، وكنتيجة لذلك فإن نهج وأساليب القيادة المستخدمة في بلد معين ليس بالضرورة أن تكون فعالة في بلد آخر، وذلك على الأرجح بسبب التوجهات والدوافع والعوامل المحفزة لكونها مختلفة.

ومن ناحية أخرى فإن اختلاف المتطلبات من بلد إلى آخر تبين أن القادة المؤثرين في شرق آسيا مثلا قد لا يكونون قادرين على نقل مهاراتهم إلى المنطقة العربية بنتائج متساوية، فهذا كله يعود إلى التنوع الثقافي الضخم في العالم. ونستنتج من ذلك أن فهم الثقافات المتعددة هو من أكبر المتطلبات لقيادة فعالة.

ومن أهم الجوانب في القيادة عبر الثقافات هي معرفة كيفية التواصل مع المرؤوسين، في ثقافتنا السعودية مثلًا يميل بعض القادة إلى رفع أصواتهم للتأكيد على نقطة ما، بينما في الثقافة الآسيوية يتحدثون بنفس المستوى طوال تواصلهم.

فمن مفاتيح القيادة المثمرة هي فهم أنماط وسلوكيات العمل في ثقافة معينة والتكيف معها على نحو ملائم، وأيضًا كفاءة القائد في توجيه أتباعه وذلك من أجل قوة العمل الإداري واستغلال هذا التنوع الذي يقود إلى الابتكار والإبداع، ومن ثم الوصول إلى النجاح المرتقب.

فمن من سمات القيادة الناجحة في عالم الأعمال هي: تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، والفعالية، الكفاءة في استخدام الموارد، تحقيق مستوى عال من الجودة، ولا ننسى نهج العمل الجماعي الذي هو أساس القيادة، فلا يوجد قائد بدون أتباع ، حيث إن دور القيادة يتمحور حول كيفية جعل هذه المجموعة منتجة ومتعاونة رغم التنوع في القدرات والثقافات وهذا يعتبر فنا من فنون القيادة.

فالقيادة تقود إما إلى النجاح أو الفشل في العمل الإداري وهذا يعود إلى أساليب وممارسات القيادة المتبعة في الشركات. القيادة الفعالة تحتاج إلى تطوير برامج ومهارات معينة تهدف إلى جعل الشركة حساسة ثقافيًا وقابلة للتكيف والتغيير وقادرة على إدارة الاختلافات بكفاءة.

الفصل الثالث عشر

وماذا عن الأتباع؟

إن الكلمة الإنجليزية **Follower** بمعنى تابع مشتقة من الكلمة الإنجليزية القديمة **Folgian** التي تعني يصاحب، أو يساعد، أو، للمفارقة، يقود. والمعاني الثلاثة الأولى التالية للكلمة إيجابية نسبيًّا:

(١)شخص عادي يتقبل قيادة شخص آخر له.

(٢)شخص يسافر وراء آخر أو يتبعه.

(٣)الشخص الذي يتبع، المتعقب، المصاحب، الحواري، المرافق التابع، الداعم.

مع ذلك، تتضح الصورة السلبية لكلمة «التابع» بشكل أوضح في التعريفات التالية:

(١) شخص أو نظام يعوض افتقاد التمرس أو الغباء الطبيعي عن طريق الاتباع الفعال لبعض الإجراءات البسيطة التي اتضحت فعاليتها في الماضي.

(٢) (المحرك البخاري) الحافة البارزة القابلة للخلع في المكبس.

(٣) جزء من آلة يستقبل الحركة من جزء آخر.

وعند حصر السمات المطلوبة من القادة الرسميين، يمكن أن نفكر في أي عدد من السمات: الكاريزما، الطاقة، الرؤية، الثقة، التسامح، مهارات التواصل، القدرة على القيام بمهام متعددة، مهارات الإنصات، الحسم، بناء الفريق، «التميز»، المهارات الاستراتيجية، وما إلى ذلك.

وليس هناك قائمتان لسمات القائد يقدمهما طلاب القيادة أو القادة تبدوان متطابقتين أبدًا، وليس هناك إجماع حول السمات أو الصفات أو الكفاءات؛ أيها تعد ضرورية وأيها غير ضروري. وبصرف النظر عما إذا كانت هذه السمات متناقضة أم لا، فمن المستحيل عادة على أي شخص أن يذكر قادة يتسمون بكل هذه الصفات، على الأقل بأي درجة مؤثرة؛ مع أنه من الواضح أن هذه السمات ضرورية من أجل نجاح المؤسسة.

ومن ثم، فإننا أمام مفارقة: القادة الذين يمتلكون كل هذه السمات أو القادة الكاملون، ليس لهم وجود، ولكن يبدو أننا في حاجة إليهم. وبالطبع تظهر الشكاوى من القادة أو المطالبات بمزيد من القيادة أو بتحسينها على نحو منتظم حتى إنه يمكن للفرد أن يفترض أنه كان هناك وقت كان فيه القادة .

الجيدون في كل مكان:

الأساطير الحديثة مثل «أسطورة القيادة» التي توهم البعض بأن القادة الأبطال موجودين ويحلون كل مشكلاتنا، ليست وهمية فحسب، بل تأتي بنتائج عكسية بالتأكيد؛ لأنها ترسم نموذجًا للقيادة لا يمكن للقلة القليلة، إن وُجدت من الأساس، أن تضاهيه، ومن ثم فإنها تكبح تطور القيادة بكل ما فيها من مثالب.

والحل التقليدي لهذا النوع من مشكلات التعيين، أو الضعف المدرك لدى المديرين التنفيذيين المعاصرين أو مديري الخدمات العامة أو المؤسسات غير الهادفة للربح، هو المطالبة بمعايير تعيين أفضل لكي يُستبعد «الضعفاء»، ويُترك «الأقوياء» ينقذون الموقف. ولكن هذا الحل يعيد إنتاج المشكلة ولا يحلها. وثمة منهج بديل يقضي بالبدء من الوضع الذي نحن فيه، وليس من الوضع الذي نرغب أن نكون فيه: باعتبار كل القادة أفرادًا يعانون نقصًا، وليس بالنظر إلى كل القادة على أنهم تجسيد لما نحب نحن – الأتباع الفانين ذوي العيوب – أن يكون فيهم؛ الكمال.

ومنذ قرون طرح أفلاطون السؤال الأهم هو: «من يجب أن يقودنا؟» بالطبع كانت الإجابة هي: الأكثر حكمة فينا؛ الشخص الذي يمتلك أكبر قدر من المعرفة ومهارة وقوة وموارد من كل نوع.

إن هذا المنهج يعكس معايير بحثنا الحالية عن القادة المعصومين ويقودنا بحق نحو اختيار الشخصيات ذات الكاريزما، والأكثر تأثيرًا، والشخصيات التي سيستبدل سحرها الجذاب، ورؤيتها الذكية، وقوتها الشخصية كل الفاشلين التافهين البائسين الذين عيناهم من قبل في هذا المنصب، مع أننا بشكل غريب للغاية نستخدم نفس معايير الاختيار. وما لم يكن القادة الجدد ملوكًا وفلاسفة أفلاطونيين بالفعل ويملكون حكمة استثنائية، فسوف يفشلون بالتأكيد عاجلًا أم آجلًا، وحينها ستحدث الفوضى من جديد، وتأتي على الأرجح بنفس النتيجة.

من وجهة نظر أفلاطون ، كان من المرجح أكثر أن القادة رجال: فرغم

كل شيء، لم تكن النساء الإغريقيات مواطنات حتى في بلدهن، ومنذ زمن أفلاطون، تغيرت الافتراضات حيال دور نوع الجنس في القيادة تغيرًا كبيرًا، برغم أنه قد ثبت أن ظهور النساء كقائدات محدود للغاية وثابت على نحو ملحوظ، وثمة منهج آخر بديل يتمثل في البدء بنقاط الضعف المتأصلة لدى القادة والعمل على منعها وكبحها، بدلًا من افتراض أنها لن تحدث. ووضع كارل بوبر أساسًا راسخًا لهذا في مبادئه، تمامًا مثلما يمكننا أن ندحض النظريات العلمية بدلًا من إثباتها، لذا ينبغي أن نتبنى آليات تكبح القادة بدلًا من تسليم أنفسنا لهم.

فمن وجهة نظر بوبر، كانت الديمقراطية آلية مؤسسية لعدم انتقاء القادة بدلًا من كونها ميزة في حد ذاتها، وحتى على الرغم من وجود أنظمة ديمقراطية قليلة قيمة تعمل داخل مؤسسات غير سياسية، فإنه يمكن تكرار نفس العمليات في أي مكان آخر.

ومن ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن القادة المعصومين هم نتاج خيالي لعقول الأتباع غير المسئولين والخيال الخصب للأشخاص المثاليين الذين يختارون الموظفين، فعندما يشكك الأتباع في توجهات قائدهم أو مهارته، فإن هؤلاء المتمردين عادة ما يُستعاض عنهم بأتباع «أكثر توافقًا مع استراتيجية التفكير الحالية»، الذين يُعْرَف عنهم أيضًا «الموافقة الدائمة».

وبعد ذلك، يتحول هؤلاء الأتباع إلى أتباع غير مسئولين عادة ما تكون نصيحتهم لقائدهم مقصورة على الموافقة الهدامة؛ فربما يعلمون أن

قائدهم مخطئ، ولكن لديهم كل الأسباب التي تجعلهم لا يقولون ذلك، ومن ثم فإنهم يوافقون على تدمير قائدهم وربما مؤسستهم أيضًا.

مع ذلك، أشارت تحذيرات كارل بوبر حيال القادة إلى أنه من مسئوليات الأتباع منع أخطاء القادة وأن يظلوا كالمتمردين البنائين يساعدون المؤسسة على تحقيق أهدافها وعدم السماح لأي قائد بتقويضها. وهكذا فإن المنشقين ينسبون مبدأ الجهل الخاص بسقراط إلى قادتهم بدلًا من أن ينسبوا لهم مبدأ المعرفة الأفلاطونية؛ فهم يعرفون أنه لا أحد معصوم ويتصرفون وفق ذلك.

ومن أجل نجاح ذلك الأمر، ينبغي أن يظل الأتباع ملتزمين بأهداف المجتمع أو المؤسسة (وبالطبع عادة ما يكون هناك أسباب جيدة لعدم الالتزام نحو مؤسسة لا تملك التزامًا متبادلًا) وفي الوقت ذاته يحتفظون بروح الاستقلال عن نزوات قادتهم. إن هذا الخليط المتناقض من الالتزام والاستقلال يمثل التربة الأخصب لإنبات الأتباع المسئولين.

القيادة ونقاط التحول:

ثمة حل آخر لهذه المفارقة يتمثل في وجوب تحويل التركيز من القائد ليصبح منصبًّا على «القيادة»، وعلى هذا، وباعتبار القيادة ظاهرة اجتماعية ربما توجد سماتها بشكل جيد داخل فريق القيادة أو الأتباع حتى لو لم يكن هناك فرد يمتلكها جميعًا.

وبهذا فإن طاقم «السفينة» على سبيل المجاز وليس قبطان السفينة وحده، هو الذي سيمتلك متطلبات بناء المؤسسة والحفاظ عليها، ومن ثم

الحاجة إلى التركيز على القيادة لا على القائد. بعبارة أخرى، بدلًا من قصر القيادة على الآلهة، ربما تُربط بدلًا من ذلك بالجانب المقابل.

والفكرة المهمة إذن هي أنه لا يوجد عمل واحد فقط، بل يوجد الكثير من الأعمال الصغيرة التي يقوم بها الأتباع والتي تتجمع معًا لتصنع فارقًا ، وذلك لا يتساوى مع القول إن الأعمال الصغيرة بمنزلة «نقاط التحول»، ولكن يتساوى بالأحرى مع قولنا إن الأعمال الكبيرة هي نتائج تراكم الأشياء الصغيرة. إن المؤسسة هي نظام حي ومتغير، شبكة من الأفراد؛ اتجاهها وسرعتها ليسا إلا نتيجة للكثير من القرارات والأفعال الصغيرة.

ولكن الشيء المهم هنا هو الانتقال من البطل المفرد إلى الأبطال المتعددين. وهذا لا يعني أن الرؤساء التنفيذيين ومديري المدارس ورئيس الأمن وجنرالات الجيش وما شاكلهم غير مناسبين؛ إن دورهم حيوي كما سنرى في الفصل الأخير. فبالفعل استعدادهم لاتخاذ القرارات «الكبيرة» ربما يكون نابعًا من تراكم الكثير من الأعمال البسيطة والقرارات الصغيرة.

وهناك طريقة أخرى للتعبير عن ذلك وهي أن التركيز التقليدي لكثير من دراسات القيادة، إجراءات اتخاذ القرارات من قبل القادة الأفراد، يشار إليه على أنه نتاج للأنشطة «المنطقية» الخاصة بأفراد المؤسسة. وكما يقول ويك : إن ما يعد «واقعًا» هو إنجاز متراكم ومستمر، حيث يحاول الأشخاص أن يجدوا معنى في «الأشياء تافهة القيمة» المحيطة بهم، بدلًا من نتائج اتخاذ القرارات بعقلانية بواسطة القادة.

ولا يعني ذلك أن نشاط إضفاء المنطقية نشاط ديمقراطي؛ لأنه دائمًا ما يوجد أشخاص منهمكون فيه أكثر من غيرهم، وهؤلاء القادة هم «المحترفون »؛ الأشخاص الذين يضفون معنى على المواد المتنوعة التي يواجهون بها مشكلة معينة ويستطيعون بناء حل جديد لهذه المشكلة من مجموع تلك المواد.

وبسبب ذلك، كثيرًا ما يعتمد النجاح أو الفشل على القرارات البسيطة والأفعال الصغيرة، عن طريق القادة وعن طريق «الأتباع» الذين «يقودون» أيضًا. وهذا لا يشير ضمنيًّا إلى أنه ينبغي علينا أن نتجاهل سؤال أفلاطون القائل: «من يجب أن يحكمنا؟» ولكن يشير إلى زيادة التركيز على سؤال بوبر القائل: «كيف يمكننا أن نوقف حكامنا عن تدميرنا؟».

في الواقع، لا يمكننا أن نضمن وجود قادة معصومين، ولكن لأننا نركز على آليات الاختيار، فإن الأشخاص الذين يصبحون قادة رسميين يفترضون أنهم معصومون، ومن ثم من المرجح أكثر أن يرتكبوا أخطاءً قد تؤثر علينا نحن الأتباع وتدمر مؤسساتنا.

ومنذ ثلاثمائة عام مضت قال الساموراي الياباني ياماموتو تسونيتومو: كان هناك مؤتمر كبير في العام الماضي أوضح فيه أحد الحضور رأيه المعارض وقال إنه عازم على قتل قائد المؤتمر إذا لم يقبل اعتراضه. وصُدِّق على هذا الاقتراح. وبعد انتهاء المؤتمر قال الرجل: «كانت موافقتهم سريعة. أعتقد أنهم ضعفاء ولا يمكن الاعتماد عليهم كمستشارين للرئيس.»

ما الذي يمكن فعله حيال هذه المشكلة؟ من الواضح أن شرط النصيحة الصادقة التي تأتي في وقتها للقادة (المعارضة البناءة) يمثل حلًّا مناسبًا، ولكنه واضح بنفس الدرجة، أولًا بأن القادة يميلون لإحباط ذلك عن طريق توظيف وتعيين أتباع «أكثر انسجامًا مع المنهج العام»، وعادة ما يعني ذلك المتملقين الذين يقدمون الموافقة الهدامة. علاوة على ذلك فإن عدم استعداد القادة للاعتراف بالأخطاء يعزز اعتقاد الأتباع بأنهم معصومون.

وقد واجه ألفريد سلون، رئيس شركة جنرال موتورز، مشاكل عديدة مع مجلس إدارته ولكنه كان قادرًا على إدراك مظاهر الموافقة الهدامة، ومنها هذه المشكلة المشابهة، فقد خطب فيهم في الاجتماع قائلا:

«أيها السادة، أعتقد أننا نوافق تمامًا على هذا القرار؟»

(موافقة بالإيماء بالرأس)

«حسنًا، أقترح إرجاء المناقشات حول هذا الموضوع حتى اجتماعنا القادم من أجل منح أنفسنا وقتًا لتكوين اعتراضات وربما اكتساب بعض الفهم لما يدور حول هذا القرار»

وعموما فإن طبيعة الكاريزما، فيما يتعلق بأصولها ووجودها، لا تقدم تفسيرًا للتوق نحو الكمال لدى القادة، وهذا ربما يعكس عدم رضانا الجماعي حيال حياة الأتباع غير المعترف بهم. وكما قال ألبرت شويتزر في سيرته الذاتية بعنوان «من حياتي وأفكاري»:

"من بين كل الرغبة في المثالية لدى الجنس البشري، يمكن لجزء صغير فقط أن يظهر في صورة أفعال علنية. أما البقية الباقية من هذه القوة فلا

بد أن ترضى بأفعال صغيرة وخفية. مع ذلك، فمجموع هذه الأفعال يتفوق آلاف المرات على أفعال أولئك الذين يحظون بالتقدير العلني واسع النطاق. فالنوع الأخير، مقارنة بالسابق، يشبه الزبد على سطح أمواج محيط عميق".

وهذا نقد لفكرة أنه يمكن اختزال القيادة في سمات القائد وسلوكياته، ويشير القول ضمنًا إلى وجوب إدراكنا أن الإنجازات المؤسسية هي مؤسسية فحسب؛ إنجازات المؤسسة بأكملها وليست نتائج أفعال بطولية لقائد بمفرده. مع ذلك، وعلى الرغم من أن القادة الجماعيين والأتباع الجماعيين هم الذين يحركون عجلة التاريخ، فغالبًا ما يدعي قادتهم الرسميون أو الانتهازيون مسئوليتهم عن النجاح ويتركون معظم الأشخاص يتوارون في مجاهل التاريخ، مجهولين على الرغم مما أسهموا به.

إن القادة مهمون، ولكن هناك مجموعة كبيرة من العناصر الأخرى المهمة أيضًا، وهي التي غالبًا ما تصنع الفارق بين النجاح والفشل. ربما يأتي دور الأتباع باعتباره العنصر الأقل في فهمه أو تقديره مقارنة بالعناصر الأخرى، فمن دونهم لن يوجد قادة.

الفصل الرابع عشر

هل يمكننا الاستغناء عن القادة؟

في كتابها "القيادة، مقدمة قصيرة جدا" يشير "كيث جرينت" وهو أستاذ في القيادة العامة والإدارة بجامعة واروِيك الأمريكية، إلى أننا بحاجة إلى التركيز على القيادة لا على القادة، إن كنا بصدد فهم كيفية عمل القيادة على أرض الواقع؛ بمعنى أننا في الحقيقة بحاجة إلى إعادة الجماعة إلى القيادة. غير أن هناك قدرًا مساويًا من الخطورة في استبعاد القادة من القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة إلى الحد الذي عنده – إذا تعاونًّا أكثر بعضنا مع بعض – نستطيع حل مشكلات العالم بشكل جماعي من دون الاستعانة بالقادة.

وفي أحد فصول هذا الكتاب يؤكد على أن هذه النقطة خطأ تمامًا ، مثل افتراض أن القادة ليسوا بحاجة إلى التفكير في الأتباع، ولكن في هذه الحالة أود أن أعيد القادة إلى القيادة مرة أخرى.

ففي عصر المشكلات العالمية – سواء أكانت هذه مشكلات مالية أو بيئية أو دينية أو اجتماعية أو سياسية – صارت الدعوات لما هو بعد القيادة البطولية أشد من أي وقت مضى. وتشير بدائل القيادة البطولية (حيث إن هناك العديد من التنويعات لها) إلى أن القيادة غير ضرورية، أو أنه يمكن توزيعها بالتساوي بين الجماعة، أو بمجرد أن يزول سبب الصراع، تصير القيادة غير ضرورية، أو أن القيادة البطولية هي نتيجة للمؤسسة وليست سببًا لها.

وفي محاولة للفكاك من قبضة القيادة البطولية، نجد أن الباحثون والمنظرون مفتونون الآن بالنقيض الظاهري لها، أي القيادة الموزعة؛ حيث إننا في عصر ما بعد القيادة البطولية سنكون جميعًا قادة حتى إنه لن يكون هناك قادة.

وثمة فكرة أخرى مفادها أن القيادة قد تكون جانبًا غير ضروري للمجتمع أو المؤسسة، أو أنه يتعين «توزيعها»، إما على نحو معتدل (فتكون القيادة مشتركة) أو على نحو جذري (نظرًا لأن كل فرد قائد، فلا يكون هناك قائد). هذه الفكرة لها سوابق طويلة. في الواقع، تقوم العديد من مجتمعات الصيد والجمع القديمة بدون وجود قائد واحد رسمي، حيث تُوزَّع مهام القيادة لكي يتمكن أي فرد من «قيادة» رحلة الصيد أو اقتراح الانتقال إلى منطقة جديدة وهكذا.

وتتبنى مثل هذه المجتمعات القائمة على الصيد والجمع أنظمة قيادة رسمية فقط حين تقهرها القوى الاستعمارية، كما فعلت عدة قبائل من قبائل الهنود الحمر في القارة الأمريكية على سبيل المثال.

لكن حتى تلك الثقافات القائمة بلا قادة ممنهجين وفقًا لنظام محدد لا تزال تحتفظ بعناصر القيادة؛ فقبيلة كومانتشي – على الرغم من أنها تمثل أكثر ثقافات الهنود الحمر في القارة الأمريكية تنقلًا ومعارضةً للاستبداد – اتخذت قادة مؤقتين في حالات الحرب أو الصيد أو حين كان يتطلب دينهم ذلك. وعلى نحو مماثل، فإن قبائل النوير كانت تتبع ما وصفه عالم الإنسانيات إيفانز– بريتشارد بنظام «التجزئة»، حيث يجتمع خليط متنقل

من الجماعات القائمة على الأسر باستمرار مع جماعات أسرية أخرى ويعيد ترتيب نفسه، ولكن من دون وجود قيادة نظامية منهجية.

وتُعد مثل هذه المظاهر المحدودة للقيادة أكثر ندرة في الغرب. وعند انتقالنا من مجتمعات الصيد والجمع، مرورًا بما يسمى «عصر أمراء الحرب» (تقريبًا منذ نهاية عصر الجليد الأخير وحتى الحقبة الصناعية) وما ارتبط بذلك من تطور المجتمعات الزراعية المستقرة إلى مجتمعات صناعية واسعة النطاق، من الواضح أن شكل القيادة تغير حتى إن الأشكال المؤسسية والإدارية الخاصة بالديمقراطية والبيروقراطية استعاضت عن أنظمة أمراء الحرب بشبكات مؤقتة من القادة السياسيين والتجاريين والثقافيين والعسكريين الذين يعكسون الذكورية الصرفة لعصر أمراء الحرب حسبما يدعي الكثيرون.

ومع ذلك، في القرن الحادي والعشرين، حين سادت المشكلات المستعصية على ما يبدو، كان من الأفضل أن يلجأ العالم إلى القيادة التعاونية التي استعاضت عن أمراء حرب القرن العشرين بأنظمة حكم أكثر ملاءمة لأولئك الذين يقاسون عادة من تصرفات أمراء الحرب.

وكثيرًا ما يُستغَل الرابط بين أمراء الحرب وجماعات الكهنة الداعمة لهم من أجل الدفاع عن القيادة على أساس رابطها المقدس بالربوبية على اختلاف تنويعاتها. وسواء أكان هذا الرابط يتمثل في «الحق الإلهي » الخاص بالأنظمة الملكية، أم تصوير القادة العلمانيين على أنهم أنصاف آلهة، أم حتى رفع الأتباع لقادتهم إلى منزلة الآلهة، فمن الواضح أن هناك صلة ما بين القيادة ومملكة القداسة. ولكن إلى أي مدى تُعد هذه الصلة

مهمة، وما الذي تشير إليه فيما يتعلق بإعادة توزيع السلطة بعيدًا عن القادة الرسميين والفرديين؟

وربما اعتقد البعض أن علمانية الغرب التي بدأت مع عصر التنوير قد قوضت الجانب المقدس من القيادة من خلال فصل الدولة عن الكنيسة.

وبالتأكيد أشار نيتشه ، في كتاب له بعنوان «العلم الشاذ»، إلى الوفاة المجازية للإله باعتبارها تحريرًا للإنسانية، مما أتاح آفاقًا لرسم صورة جديدة للبدايات، ومن ثم يمكن للمرء أن يستنتج أن علمانية المجتمع قد تستهل منهجًا جديدًا للقيادة يحرم مداهنة القادة باعتبارهم أنصاف آلهة.

لقد حطمت عودة الأصولية الدينية باختلاف تنويعاتها الادعاء القائل إن الرب المجازي قد مات، ولكن من وجهة نظر كارل بوبر فإنه لا يمكن الإجابة عن هذا السؤال إلا بسؤال آخر: إذا كان الرب قد مات، «فمن يقوم مكانه؟» تشير إعادة صياغة القائد، إلى أن القيادة صارت حبيسة مملكة القداسة ، وإن كان الأمر كذلك، فهل توجد إشارات تتضمن إعادة توزيع للسلطة بصورة جذرية؟

يبدو أن الموضوع لا يتعلق بالطبيعة المقدسة للقيادة لأنه إذا كان هناك سبيل للعيش بدون قيادة، فإن طبيعتها المقدسة لا يمكن أن تكون من متطلبات المؤسسات، بل إن الموضوع يتعلق أكثر بكيفية تنسيق الحياة الاجتماعية. لكن المفارقة أن الشيء الثابت في المجتمعات «البديلة» هو أنها عادة ما تحتفظ بالطبيعة المقدسة للمجتمع، أو «قداسة» الحرية.

قد يتحول شكل القداسة على نحو حسن ويصير عرضة للتأويل إلى ما لا

نهاية؛ ومع ذلك يظل مقدسًا بصورة جوهرية. في الواقع، رفض تخويل السلطة لشخص آخر يتحكم فيك يولد قداسة منيعة فيما يتعلق بحرمة الفرد أو المجتمع.

أو كما أوضحت جو فريمان (إحدى رائدات الحركة النسوية الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين)، أن النتيجة المترتبة على اللاهيكلية لا تعني التحرر من الهيكل التنظيمي أو السلطة (البابوية أو أي شكل آخر) ولكنها تعني الانتقال من هيكل تنظيمي رسمي إلى آخر غير رسمي، مع الوضع في الاعتبار كل الاحتمالات للاستبداد الذي يمكن أن تحشده الجماعات غير الرسمية والفرق المسلحة.

كما أشارت فريمان إلى أن الهيكلية الديمقراطية قد تكون ذات أفضلية على اللاهيكلية؛ لأن الهيكل التنظيمي على الأقل أكثر شفافية وقابلية للتغيير. ولكن نكرر مرة أخرى أن تفويض السلطة وتوزيعها وتناوب المهام يتطلب من جميع المشاركين أن يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تقديم إسهامات مهمة فيما يتعلق بالوقت والجهد.

ومن وجهة نظر البعض، ربما يكون الجهد في غير محله. على سبيل المثال: أشار فليتشر إلى أن النماذج الجديدة لفترة ما بعد القيادة البطولية، على الرغم من أنها تُعزى إلى نماذج أكثر أنثوية، لا تزال تضرب بجذورها في المنظمات الذكورية، حيث يعتبر التعاون وبناء العلاقات والتواضع أعراضًا دالة على الضعف، لا القيادة. وبالطبع، فإن القيادات العليا في المؤسسات لا تزال في أيدي الرجال على نحو سائد، حتى إن نماذج القيادة لفترة ما بعد القيادة البطولية هي ببساطة نماذج أبطال.

أما من وجهة نظر البعض الآخر، فالموضوع لا يتعلق بـ «القيادة»، بقدر ما يتعلق بنوع «القيادة»، ولا سيما تلك الجوانب الخاصة بالقيادة والمتعلقة بتطوير القيادة الموزعة ، التي تتولى فيها الجماعة نفسها القيادة. وقد حاولت رالين أن تقارن بين الشركات ذات القيادة الموزعة أو الشركات القيادية والشركات التقليدية من خلال إشارتها إلى أنه داخل الشركات القيادية تُعد القيادة متوازية وجماعية وليست متوالية وفردية؛ بمعنى أن الكثير من الناس يشاركون فيها، ولا تقتصر المشاركة على من يشغلون المناصب الرسمية. وهذه القيادة تعاونية ولا تقوم على السيطرة، وهي قيادة رحيمة وليست قاسية.

وهذا يولد مجتمعًا وليس شركة فحسب. فإن التداعيات الظاهرية للقيادة الموزعة ذات ثلاثة أوجه؛ أولًا: «العمل التآزري » أو التآزر القيادي، بمعنى أن إجمالي القيادة الفردية أكبر من مجموع أجزائها، وثانيًا: حدود القيادة صار من السهل اختراقها، مما يشجع الكثير من أفراد المجتمع على المشاركة في قيادة شركاتهم، وثالثًا: هي تشجع على إعادة التفكير فيما يعتبر خبرة داخل المؤسسات وتزيد درجة المعرفة المتاحة للمجتمع. وخلاصة القول، لم تصر القيادة ملكية للقائد الفردي الرسمي، ولكنها ملكية ناشئة للجماعة أو الشبكة أو المجتمع.

وثمة سؤال ملح في هذا الصدد: إذا كان القادة البطوليون ظلوا معنا زمنًا طويلًا، وكانوا يتحملون مسئولية معظم الأحداث المأساوية التي حدثت للجنس البشري منذ بدء التاريخ، فلماذا توقفنا عند حد إدراك قابليتهم للوقوع في الخطأ؟ فلماذا لم يُطَوَّر بديل فعال، طويل المدى وواسع

النطاق؟ بعبارة أخرى، هل يعد البديل الافتراضي للقيادة في عصر ما بعد القيادة البطولية بديلًا قادرًا على البقاء؟

الفصل بين القادة والأتباع:

ثمة فكرة مفادها أن القيادة تتضمن بعض آليات «التباعد» بين القائد والأتباع، وهي فكرة مألوفة، خصوصًا الاعتقاد أن القادة القريبين أفضل من القادة البعيدين. على النقيض من ذلك، كان مكيافيلي حريصًا على الإشارة إلى أن الابتعاد نصيحة مفيدة لمنع الأتباع من إدراك طبيعة القادة «المشوبة بالأخطاء»؛ لأن الناس عمومًا يحكمون بعيونهم أكثر من أيديهم؛ حيث إن الجميع يستطيع أن يرى ولكن القليلين هم من باستطاعتهم أن يشعروا. فالجميع يرى ما الذي تبدو عليه، لكن قليلين هم من يلمسونك، وهؤلاء القلة لا يجرؤون على معارضة رأي الكثيرين الذين يحظون بهيبة الدولة للدفاع عنهم.

لهذا تداعيات عميقة لمن يسعون لأن يصبحوا قادة؛ لأن القدرة على الحفاظ على البعد، وخاصةً منع الآخرين من الاقتراب منك والاحتفاظ بنفسك بعيدًا عن أنظارهم، أمر مهم للحفاظ على هيبة القيادة، مثلما حدث مع ساحر أوز بعد أن سقط الستار الذي يخفي طبيعته «العادية».

إن البعد وسيلة لتسهيل اضطلاع القادة بالمهام البغيضة والضرورية وإفساح حيز لرؤية الأنماط التي تتعذر رؤيتها حين يكون المرء على مقربة شديدة من الأتباع أو على مقربة من الحدث.

وعلى الرغم من أن البعد ربما كان أمرًا مهمًّا للقيادة في أزمنة سابقة،

فإن الاتجاه المعاصر في الأنظمة الديمقراطية بالغرب، خصوصا تحت أضواء وسائل الإعلام المتاحة ٢٤ ساعةً، هو ترسيخ صورة القيادة التي تحد من التباعد الاجتماعي؛ هكذا خرج توني بلير للتحدث إلى وسائل الإعلام خارج مكتبه بداونينج ستريت وهو يمسك بكوب من الشاي على الرغم من أن قلة قليلة منا هم من قد يفعلون ذلك أمام الصحافة العالمية، وأقل هم من يمكن أن ينادونه باسمه «توني» مباشرة، سواء أكانوا أصدقاء أم أعداء.

ومع ذلك، يرى كولينسون أن الإفراط في التركيز على القادة أصحاب الكاريزما يجعلنا نهمل إمكانية أن المسافة تمنح الأتباع أيضًا فرصًا مهمةً «لتكوين بديل وهويات أكثر معارضة وثقافات مناهضة في بيئة العمل تعبر عن التشكيك في القادة وتباعدهم عن الأتباع». وهذا يتضح على وجه الخصوص في طريقة استخدام الدعابة لإبعاد الأتباع عن القادة، على الرغم من أن هذا قد يشجع الأتباع على الإذعان لقادتهم كوسيلة للتنفيس عن إحباطهم بدلًا من تنظيم مقاومتهم.

إن الفصل بين القادة والأتباع يوضح بصورة جلية طبيعة عدم التكافؤ أو التفاوت الذي يمثل أساسًا من أسس القيادة، على الرغم من الغموض الذي يكتنف القيادة بالتفويض أو القيادة الموزعة أو الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة.

وبالطبع، فإن هارتر وزملاءه يشيرون إلى أن عدم التكافؤ أمر شرعي وضروري وهو ما يولد تفاوتًا مفيدًا على نحو متبادل، شريطة الحفاظ على تدابير احترازية معينة. ومسألة «احتياج» هذا التفاوت الموجود في صميم

القيادة لأن يكون شرعيًّا في حد ذاته وعلى نحو تام قد تفسر أيضًا لماذا يبدو أن لدينا نوعًا من تقديس القيادة؛ لأنه يجب التعامل معها باعتبارها مقدسة من أجل الحفاظ على شرعيتها.

كبش الفداء:

كانت فكرة التضحية في المجتمعات القديمة، بالطبع، أمر مألوف بقدر ما تراه المجتمعات المعاصرة أمرًا مستهجنًا. فبينما كانت مثلا إمبراطورية الأزتيك تقدم المئات كقرابين لإله الشمس ويلبسون جلود ضحاياهم، كان الرومان والإغريق القدماء والقرطاجيون والأفارقة والآسيويون، وكل الجماعات أخرى تقريبًا، ينغمسون في دماء البشر والحيوانات؛ لاسترضاء آلهتهم، أو لحماية القبيلة، أو لضمان الخصوبة، أو المؤن الغذائية، وكانت أعراف ديانة الفارماكوس الإغريقية القديمة تتضمن طقوسًا لتقديم كبش فداء من البشر بالنفي أو ربما الإعدام يقوم بها المجتمع الذي يواجه خطر الحرب أو المجاعة. وتؤدي استباحة الآخرين في النهاية إلى تجريدهم من ممتلكاتهم؛ منافسة لا مفر منها ورد فعل عدواني وعنف اجتماعي معمم ومترتب على ما سبق.

ويشير جيرارد إلى أنه على مدار آلاف السنوات استطاعت الإنسانية احتواء هذه النزعة «الطبيعية» للعنف الاجتماعي من خلال تقديم القرابين من الأفراد. في الواقع، يطهر القتل البدائي لكباش الفداء المجتمع من عنف اجتماعي أعظم ويوفر حالة مؤقتة من السلم، إلى أن تتطلب الدورة التالية من المنافسة التي تتسم بالتقليد وعدوى العنف كبش الفداء التالي.

وغالبًا ما يصير المضحي أضحية، خاصة الملوك، مثل تشارلز الأول

ملك إنجلترا ولويس السادس عشر ملك فرنسا، وكذلك أيضًا بعض القادة الذين كانت سياستهم موجهة للإطاحة بهؤلاء الملوك، مثل روبسبير أو حتى كرومويل الذي توفي لأسباب طبيعية، ولكن أُخرج بعد ذلك من قبره وعُلِّق جسده في سلاسل في حين عُرِضَ رأسه على سارية خارج كنيسة وستمينستر.

والحقيقة أن تقديم القرابين لا يزال يلعب دورًا مهمًّا في القيادة، وخاصة في تقديم كباش الفداء من القادة أو الأتباع؛ فالأنظمة الديمقراطية كثيرًا ما تقدم قادتها السياسيين كأكباش فداء لفشلهم السياسي، وكثيرًا ما يقدم المديرون التنفيذيون جزءًا من موظفيهم كأكباش فداء حين تظهر المشكلات، أو يقدم المساهمون المديرين التنفيذيين أنفسهم كأكباش فداء.

وأكباش الفداء التي تهرب من التضحية الحتمية تنفى أو تُتجنب أو تُعاقب أو تُحط رتبهم أو يُصرفون من الخدمة أو يُسجنون، وكل هذه الإجراءات تسبقها محاكمة صورية بأي شكل من الأشكال، ومن ثم يقدم كبش الفداء في أوسع ميدان عام، ولا يجب أن تتم التضحية وحسب، بل يجب أن تُرى وهي تُنفذ. والتضحية غير الدموية قد تتمثل في تضحية القائد بنفسه.

على سبيل المثال: وعد المدير التنفيذي لشركة فورد في عام ٢٠٠٩، آلان مولالي، بإدارة الشركة مقابل دولار واحد في العام لو قدم الكونجرس مساعدة مالية في عام ٢٠٠٩.

بالطبع، نحن نقدم تضحيات طوال الوقت؛ فنضحي باستراحة الغداء للتخلص من رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوبة، ونضحي بالنوم حتى وقت متأخر في صبيحة أيام الأحد للعناية بالحشائش وهلم جرًّا.

لكن التضحية من أجل المصلحة العامة شيئا آخر، فتضحياتنا الشخصية العادية التي لا تشتمل أي تأثير على العلاقة بين القادة والأتباع غير متضمنة في هذه الفئة. فالامتناع عن كعكة الكريمة من أجل صحتك لا تتساوى مع التضحية بالخباز من أجل تحسين الروح المعنوية الجماعية في المخبز. ولا تُعد التضحية جانبًا مشئومًا ومحرجًا لبعض الطواغيت ولكنها آلية ضرورية لأداء أشكال القيادة كافة. فالتضحية تخلق الحيز المقدس الذي لا يمكن أن توجد القيادة بدونه.

السكوت:

يشتمل الجانب المقدس للصمت على عدة مبادئ تتعدى مجرد إفساح المجال للتأمل؛ وإسكات المخاوف وفي الأساس يتعارض مفهوم القيادة المتعلقة بكل ما هو مقدس مباشرةً مع الوجودية، ومع ذلك، هذا الاتجاه يشير ضمنيًّا إلى أن الشعور بالقلق الناشئ عن الشك والتخبط هو تحديدًا السبب في جعل المسئولية عبئًا ثقيلًا للغاية.

ويشير إريك فروم إلى أن الخوف من الحرية كان تفسيرًا جوهريًّا لخضوعنا القهري للسلطة. ومن وجهة نظره، اجتثت الحداثة جذور العلاقات المشتركة مع الآخرين، ومن ثم كانت هناك الوحدة التي لا يمكن تحملها وما ترتب عليها من عبء المسئولية الذي جعلنا نسعى وراء السلوان بين أذرع السلطة الحامية، أو القادة الذين كانوا فاشيين أو ديمقراطيين؛ لأنه بهذه الطريقة وحدها يمكننا أن نتجنب الخوف الناشئ عن تحمل المسئولية الشخصية.

إلى أين وصلت القيادة؟ من جانب، يمكننا الاستغناء عن القادة إذا رغبنا في تنظيم الحياة الاجتماعية وفق شبكات مؤقتة ومحدودة النطاق، غير أن أي شيء أكبر لو استمر مدة أطول يبدو أنه يتطلب نوعًا من القيادة ذات الطابع المؤسسي.

إننا بحاجة الآن إلى التركيز على آليات تحميل القادة على مستوى الفرد والجماعة المسئولية وخلق المواطنة التي تتسم بتحمل المزيد من المسئولية والأكثر استعدادًا للانخراط في القيادة.

ولا يمكننا تحقيق استجابات منسقة للمشكلات المزعجة للقيادة الجماعية من خلال أن ندير ظهورنا للقيادة الفردية، فحتى القيادة التعاونية تتطلب أفرادًا لأخذ الخطوات الأولى والاضطلاع بالقيادة وتفعيل القيادة الجماعية. في الواقع، يجب على أفراد الجماعة أن يخولوا سلطة القيادة بعضهم لبعض لأن الجماعة تشتهر بكونها سيئة في اتخاذ القرارات.

ومن ثم فإن القيادة ليست المشكلة التي يتحاشاها الكثيرون، ولكنها الحيز الذي لا يمكن الاستغناء عنه. وهذا ما يطلق عليه بومان: «صمت المسئولية الذي لا يمكن تحمله.» وهذا هو التحدي الماثل أمامنا على مستوى الفرد والجماعة.

الفصل الخامس عشر

سيكولوجية القائد

يجب أن يضع القائد نصب عينيه بعض الأمور التي قد يراها البعض هامشية وغير مهمة على الرغم من أنها تشكل أهمية كبيرة في تأثيره على مرؤوسيه، وفي عملية الاتصال الإنساني بشكل عام، وتتمثل هذه الأمور في الاهتمام بالمظهر (الملبس) والألوان والصوت ومستوياته وحركة الجسم والوقوف والجلوس والإيماءات وتقاطيع الوجه ونظرة العين.. الخ.

- اللون والمظهر (ألوان الملابس):

إن من المفيد أن يعلم القائد (أي قائد) أن لكل لون من الألوان بعد سيكولوجي متعارف عليه لدى الناس يمثل هذا اللون لدى أغلبهم حاله معينه لها دلاله نفسية متراكمة بفعل طبيعة هذه الألوان، وما تبثه في النفس من انعكاسات.. أو بفعل ما تأخذ هذه الألوان من قيمة تراثية وتقليدية لدى الأمم والشعوب والأحزاب والتنظيمات.

فاللون الأزرق بكل مشتقاته (عدا الأزرق القاتم جداً) مريح للعين ومريح للنفس، ولا يثير لدى المشاهد حالة ضيق أو اكتئاب. وهو أكثر الألوان راحة لنفس المشاهد.. وهو لون الأكثرية الساحقة من الناس، التي تحب بشدة الحركة والنشاط .ولذا نرى أن اغلب القادة والزعماء يميلون للبس هذا اللون.

وأما اللون الأبيض (ناصع البياض التام) فلا يليق مطلقا بان يلبسه رجل سياسي مهم، ولكنه قد يكون مناسب جدا لفنان أو ممثل أو ما شابه ذلك.

ويجب أن يعلم القائد بان هذا اللون يعجب الأشخاص المتقلبين في آرائهم، الذين لا يستقرون على حال من الأحوال، والذين يفتقرون إلى قوة الملاحظة والبديهة وروح الانتقاد. وان كان من الألوان المريحة للنفس ولا تثير حالة نفسية سلبية.

وأما اللون الأسود (خاصة لأسود الغامق) فلا يليق للقائد في المناسبات العامة الشعبية لأنه يدل على حالة من النظرة السوداوية للأمور التي تعني انسداد الأفق لدى هذا القائد، وتعطي ظلالا نفسيا يشبه ظلام الليل في واقع الحال. خاصة أن هذا اللون يفضله المتشائمون، الذي من الصعب معرفة ما إذا كانوا يلبسون السوداء لفرط حزنهم وتشاؤمهم، أو لأن الحزن والتشاؤم هما نتيجة ارتدائهم لهذا اللون.

وأما الملابس الحمراء ، فهي غير مناسبة لرجل السياسة في محيطنا العربي، إلا إذا ارتبطت بفكرة.. لأنها تعني حالة من الهيجان والانفعال والتمرد والتحرر من القيود، وهو لون الحيوية والنشاط، وهو ملفت جاذب ومثير، وهو أقوى الألوان تأثيرا لكونه متعلق بحاجات البقاء والتثبت في تحقيق رسالة الفرد في الحياة. وهو يعتبر من بين الألوان الذي تسترعي انتباه الجميع، وتحوز على إعجابهم. والكثير من الشعوب يشعرون بارتياح عظيم لدى وقوع بصرهم عليه.. وأكثر من يحبه من الناس المندفعون النشطون دائمو الحركة، ذوي الإرادة الصلبة الذين يلذ لهم استماع أخبار الحروب والمنازعات.

وأما اللون الأخضر :فهو لون الحياة .. ولون ذوي النفوس المرهفة الحس.. الذين يفضلون الحياة المتقلبة دائمة الحركة والنشاط على الحياة الهادئة الرتيبة. وهو لون التوازن إذ هو بين الألوان الحارة الثلاثة (الأحمر والبرتقالي والأصفر) وبين الألوان الباردة الثلاثة (الأزرق والنيلي و البنفسجي) وهو مرتبط بالربيع والنمو والخضرة. ولكن من غير المناسب أن يكون لباس للقائد مطلقا.

وأما اللون البرتقالي فهو لون الثورة والعصيان والتمرد، وهو من الألوان الحارة كالأحمر، وهو اللون الأقل اختيارا بين الناس للبس. ولذا يفضل أن لا يكون لباسا للقائد.

وأما اللون الأصفر فهو لون التنوير والحكمة والحماسة والتفاؤل والمرح والوضوح والثقة، وهو من أكثر الأوان ملاحظة لأنه لون الشمس مصدر الحياة والقوة للأرض. وهو يعتبر ثالث الألوان الحارة. وهو لون الأشخاص المحبين للحركة والتنقل من محيط لمحيط، ومن بيئة لبيئة سعيا وراء كل جديد. وعلى القائد أن يبتعد عن هذا اللون من الملابس.

وأما اللون البني فهو لون الأشخاص الذين يقبلون على العمل بنشاط عظيم، وهم لا يفكرون بالسوء، ولا يدعون اليأس يتطرق إلى نفوسهم، وهم أمناء، جديرون بالثقة، صبورين يتحملون المكارة بصدر رحب، ويتمسكون بالدين. ولذلك يجب أن يكثر القائد من لبس هذا اللون خاصة في المناسبات العامة.

وأما اللون الرمادي فهو لون الأشخاص المتحفظون شديدو الحذر،

الذين يتهربون من أي تصريح يمكن أن يجرح موقفهم أو يورطهم في أمور هم في غنى عن تحمل عواقبها السيئة والوخيمة وهو لون السكينة والوقار الذي يوجب أن يكثر القائد من جعله لباسا له. وأما الألوان ذات الدرجة الواقعة بين الأبيض والأسود (البيج والسكني والسمني) فهذه الألوان لا تشد النفس لحالات متوترة أو مشدودة بشكل تشنجي. وهي من الألوان المناسبة جدا أن يلبسها القائد كثيرا.

وعموما يجب على القائد أن يبتعد عن الألوان المزركشة أو الألوان التي بها نوع من الشبابية الصبيانية، وأما الألوان التي تعكس الإضاءة، أو التي بها نوع من البريق أو اللمعان، فيجب على القائد أن يبتعد عنها، خاصة عند الظهور أمام الحشود الجماهيرية، أو حتى في المقابلات الرسمية الضيقة كذلك على القائد أن يحرص دوما على أن يتعرف على نوع الجمهور وعلى مزاجه وعاداته وتقاليده ومستواه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وما إلى ذلك، لكي يوائم بين ذلك وبين ملبسه.

القائد والصوت:

إن لكل كلمة معنى لغوي، وفي نفس الوقت معنى نفسي لا ينفصل عنها بتاتا، كما أن لنبرة الصوت معالم تحدد بها شخصية الفرد، وكذا الطريقة التي يتحدث بها الفرد تكشف خفايا ذاته، ومكنونات نفسه، حتى أن لكل نبره حالة تعكسها عن الفرد. ولذا يتوجب على القائد أن يتحكم بنبرات الصوت، خاصة في مساقات العلو والانخفاض، وتوظيفها بما يناسب الموقف.

فمثلا لمواجهة الخلافات أو الاعتراضات التي تعترضه تقتضي الحاجة إلى تجنب استخدام كلمة (لا) للوهلة الأولى، واستبدالها بكلمة (نعم ولكن).

وعلى القائد أن يطلع مسبقا على أنواع النبرات الصوتية، وغرض كل نبرة، من حيث القوة والضعف. –ثبت علميا بأن للأحبال الصوتية موجات معينة كل موجه لها درجة أثيرية، تصحبها في التأثير على المستمع– فالتحدث مثلا بنبرة قويه، تكون عندما تريد حشد حاله من الإثارة لدى الجمهور المخاطب. وأما الحديث بنبرة عاطفيه تكون عندما تريد أن تكسب عواطفهم تجاهك أو تجاه حاله عاطفيه معينة، كالغضب أو الفرح أو القلق من شيء ما.

كذلك يجب عليه ألا يتحدث بسرعة شديدة، لان ذلك يضيع الأفكار ولا يوصلها للجمهور. كما عليه أن يحذر من أن يتسم صوته بالنعومة لأنه عاده لا يخاطب الجنس الآخر، وليكن هادئ دوما في كلماته ولا يستثار أو يفقد قدرته على التعبير عما تريد.

وأما إذا كان خطاب القائد أمام حشد محدد، فإن الخطاب الحامي الوطيس يعتبر خطاب فاشل جدا باعتباره لم يراع حالة الفئة التي تستمع لهذا الخطاب.. ولذا يجب أن تكون نبرة الصوت معتدلة مسموعة، ذات عبارات متوسطة الطول أو طويلة.

إن صوتك إما يدل على انك شخصية قياديه، أو لا يدل، حيث أن لكل نبره صوت دلالة محددة، ووقعا نفسيا معينا. فنبرة الصوت الحادة

شديدة الارتفاع تدل على أن الموقف جد خطير ومهم.. وقد تنفع في خطاب جماهيري حاشد به جمهور عاطفي يهدف القائد من خلاله أن يصرف الجماهير عن همومه الحقيقية ومطالبه الحياتية، فيهتف بأشد الشعارات عنفوانية وثورية بعبارات قصيرة ساخنة. وعليه في هذه الحالة أن يكثر من الاستشهاد بالآيات أو المقولات أو العبارات المشهورة.

وفي هذا الخطاب يجب على القائد أن يكثر من الأسلوب العاطفي المحشو بالجمل الكبيرة المؤثرة التي لا تحتاج إلى شرح وتفسير كبير. وإذا قصد أن يتحدث بأمرناً سلوكيا عليه أن يطلب ذلك بشكل واضح ومباشر دون الاحتيال في توصيل الفكرة.

وعليه أن يباشر هو فعل ذلك قبل الجمهور، فلو أراد على سبيل المثال أن يقاطع بضاعة أجنبية ما عليه أن يختار بضاعة يحبها أو يروج مسبقا أنه يحبها ثم يقدم على الملأ بإعلانه عن الإقلاع عن شرائها مع إعطاء البديل دائما لبضاعة أخرى.

وعلى القائد أن يكون بارعا في انتقاء العبارات لكل اجتماع، حيث لكل اجتماع عباراته الخاصة به. فمن المسموح له أن يستخدم عبارات دبلوماسية تحتمل التفسير والتأويل في حالات الحوار مع بعض السياسيين والدبلوماسيين، ولكن من غير المسموح بصفة مطلقة أن يستخدم هذه العبارات في حالة اجتماع حزبي أو تنظيمي، أو في حالة اجتماع مع ممثلي طبقات اجتماعية كالعمال والفلاحين، لأن ذلك يترك تأثيرا سلبياً عليهم بعدم وصول الفكرة واضحة لهذه الفئات مما يفتح باب التأويل والتفسير

على مصراعيه الأمر الذي يؤثر بالتالي على شعبية الحزب أو التنظيم، أو حتى شخصية القائد نفسه.

ومن الخطأ أن تظهر نبرات صوت القائد كأنه ينتحب.. أو أن يكون صوته على شكل همس، أو أن يكون مائلاً للتوتر أو أن تكون نبرات صوته منخفضة جدا كما انه مبحوح ولكن من المهم في كل الأحوال أن يسيطر على ألفاظه تماما.. ومن الأفضل أن يكون صوته هادئ جداً ولا يعلو عن الحد المألوف ويتحكم فيه لأبعد الحدود.

ولا تتحدث بسرعة شديدة فنادراً ما تتحكم في كلماتك التي عاده ما تكون أسرع من تفكيرك، لأن الذين يتحدثون بسرعة زائدة، يقعون في العصبية الزائدة والتسرع ..لذلك يفقدون الكثير من الطاقة في هذه العملية الغير مجديه ولا تتحدث ببطء شديد ولا تعتمد ذلك في خطابك للجمهور، بل يجب أن تتخير الألفاظ ويحدد الكلام قبل أن تنطق بها.

وعليه كذلك ألا يكثر من السكوت والصمت فيها، ويكثر من الخطاب المنطقي الذي يربط به الأحداث ويسلسلها بشكل يقنع السامع بفكرته، لأن هدف اللقاء المحدود غالبا ما يدعو لفكرة، أو يدافع عن فكرة، ويجب أن يحاول من خلالها القائد حشد نوع من الناس بشكل منطقي.. وليس بشكل سوقي أو إجباري لتسويق رأيه.

وأما إذا كان الحديث مع علية القوم فيجب أن تكون نبرة صوته خفيفة المستوى بشكل طبيعي في الحد المألوف، بحيث يكون مسموع بوضوح بدون لبس وتفسير. ويبتعد القائد في هذا الخطاب عن الأنانية أو

المدح للذات.. فلا يتحدث عن نفسه بإعجاب بتاتا. وفي حال أن يكون خطاب موجه لفئة عليا(كرئيس) يجب أن يكون حجم الألفاظ ونوعها منتقاة بشكل جيد، ويحرص البعد عن الكلمات أو العبارات التي بها تورية، بل على القائد أن يستخدم أسلوب ربط العلاقات. وأن يهيكل الوقائع بشكل يشعر المخاطب بوجود علاقة إنسانية قائمة بينهما بل علاقة وجودية يجعل المخاطب يتبنى الموقف الذي عليه، بشكل يصبح وكأن المشكلة مشكلته والموضوع موضوعه.

- القائد والحركة:

لقد كشفت الدراسات عن بعض جوانب الشخصية من خلال الوضعيات الجسمية سواء بالوقوف أو الجلوس أو النوم أو الاسترخاء .. إلخ ، لأن قراءة الوجه بحركة الرأس ومحجر العين والفكين والجبهة، وحركة الحواجب والشفاه والخدود والتقاطيع كلها ككتاب مفتوح ثابت العنوان، وإن حدث التغيير في المحتوى الداخلي له، لأن علم فراسة الوجوه لا يقرأ ملامح الوجوه فقط، بل يقرأ كذلك تعبيراتها في أحوالها النفسية والشعورية والعقلية، ويفسر ذلك في ضوء دلالاته على الشخصية بشكل عام.

إن اكتشاف مزاج الأشخاص وشخصياتهم وطباعهم وأحوالهم النفسية والصحية يتم أحيانا من خلال الشكل والمظهر الخارجي وبالأخص الوجه إن الحركة تفهم من السياق العام للكلمات والجمل فكلاهما لغة أحدهما منطوقة (اللغوية) والأخرى غير منطوقة (النفسية). .فهناك علاقة وطيدة بين إيماءات القائد التي تصدر عن حركة جسمه كاليدين، وتقاطيع الوجه،

وحركة الرأس والعينان بشكل خاص، باعتبارها من أهم عوامل سيكولوجية الاتصال والتواصل بين القائد وبين الحركات التي تصدر عن جسمه بشكل عام، لما لها من دلالتها الإيمائية بشكل هام.

وأما إيماءات يديه في حالة السلم فيجب أن تختلف عنها في حالة الحرب، ففي حالة السلم لا داعي مطلقا لتحريك اليدين – وإن كانت تلزم أحيانا بشكل قليل – أما في حالة الحرب أو المشاكل الاجتماعية التي يعقبها قلاقل وتمرد وعصيان، فانه يجب أن يكثر من إيماءاته بحركة جسمه ويداه ورأسه لإعطاء قوة وحماس في الجمهور.

وتعبيرات الوجه من الحزن أو الفرح أو الاندهاش أو الصدمة أو التقزز والنفور، وخطوط اللون النفسية التي تختلط فيه من الصفرة أو الحمرة أو الزرقة والاهتزاز أو الجمود والتغيير في تقاطيع الوجه يمكن أن يحدث انطباعا معينا لدى الجمهور، لأن بعض الأشخاص الذين تتغير ملامحهم بشكل شديد وواضح يؤثر ذلك في شخصيتهم ، وتظهر بهم طباع جديدة يمكن ملاحظتها من قبل الجمهور مما يعود بالسلب عليهم.

ولغة العين مهمة جدا كذلك في مجال الاتصال مع الآخرين، لذا ينبغي على القائد تعلم أبجديات ثقافة لغة الجسد من خلال لغة العين، فالمساحة التي ترمق بها الآخرين، وعلو وارتفاع نظرة العين، وعمق وسطحية تلك النظرة، واللغة النارية التي تؤججها النظرة، أو البرود واللامبالاة التي ترسلها العين، أو الهم والانكسار. وغير ذلك هو من منظومة لغة العين التي تعطي رسائل للجمهور قد تكون ابلغ من الخطاب ذاته.

لذلك يجب ألا تكون نظرة العينين حادة مستقيمة في الأيام العادية، لأن هذا ينفع فقط في أيام الحرب. كما يجب عليه أن لا يكثر من رمش العينين، لأن هذا يدل على حالة من القلق والتوتر، الذي قد ينعكس بالسلب عليه، وإنما يحاول دوما أن يحافظ على هدوءه ورزانته.

- الوقوف والجلوس:

إن حركة الجسم في حالة الوقوف أو الجلوس هي مؤشرات تعطي رسائل في المحبة والاهتمام، أو في الكرة والبغض. وانعكاسات المظهر في الجسد والمكان الذي تحل فيه تعطي رسائل نوعية للآخرين. فطريقة وقوف القائد وانحناء جسمه تشكل أهمية كبرى في التأثير على الجمهور، فالوقوف مثلا أمام حشد كبير من الجمهور للخطابة، يتطلب أن يحرص القائد على أن يكون وقوفه منتصب القامه مستقيم الجسم مرفوع الرأس لا يكثر من الانحناء للأمام والخلف أو نحو اليسار واليمين.

وأما في حال الوقوف أمام مجموعة صغيرة لإجراء مقابلة صحفية، فيجب عليه أن يكون وقوفه بشكل يتحرك فيه بجسمه ونظره تجاه مخاطبيه. وأن يبتعد عن الانفعال أو عدم الإجابة حتى لو كان السؤال محرجا أو وقحا من قبل الصحفيين، ولكن يمكنه أن يجيب باقتضاب، ويحرص في أن يبتعد عن شن أي هجوم شخصي على أحد حتى لو استدرج لذلك.

ويجب عليه كذلك أن يهتم بالمسافة الحدودية من اقترابه من الآخرين، ففي اللقاء العام يحرص أن يكون بعيدا عن الجمهور، وفي حال اجتماع محصور يجب أن يكون قريبا من محدثيه لان القرب يخلق تعبيرا عن

الحالة الحميمة تجاه الشخص. وفي حالة السلام باليد يجب أن تكون مسافة ابتعادك عن الضيف حركة قدمين وبعد السلام ابتعادك بمسافة أربع أقدام على الأكثر.

وفي حال الجلوس على القائد أن يجلس بشكل معتدل ويبتعد عن جلوس التكبر (رجل فوق رجل) ويبتعد كذلك عن الجلوس المنحني، وكذلك الجلوس المتحفز (كأنه يجلس على خازوق) أو الجلوس الانقضاضي، أو كأنه ينتظر فريسة يحاول أن لينقض عليها (كأنه يجلس على نار) .

- الابتسام والضحك:

يجب أن يبتعد القائد عن الضحك سواء المتواصل أو المتقطع في الخطاب الموجة للجماهير.. وكذلك حالة البكاء.. فهما حالتان غير مسموح للقائد فيهما مهما يكن الموقف، ولا يلجأ لهما.. ويمكن أن يبتسم أحيانا دون أن تنكشف أسنانه أو يفتح فمه على الغارب.. ويمكن أن يبتسم بسخرية أو بفرح، ولكن في الاجتماعات الخاصة لا غضاضة أن يبتسم حسب نوع المتحدث الذي أمامه ونوع الموضوع المناقش.

سيكولوجية قرار القائد:

من المعلوم أن القيادة صفة غير ملموسة يظهرها بعض القادة والبعض الآخر لا. فبعضهم قادة بالفطرة، ولدوا مع موهبة إلهام وتحفيز الناس لتحقيق أشياء عظيمة، بينما يدرس آخرون نظريات القيادة، ويلتمسون التوجيه من القادة ثم يطبقون المفاهيم في قراراتهم الشخصية.

ولا يزال هناك من يطبقون حرفيا المبادئ النفسية التي تعلموها في دورات مثل "عامل القيادة" لمساعدتهم على اتخاذ قرارات صعبة في حياتهم.ويحدث أن يتخذ القادة الأكثر نفوذاً قرارات تستند إلى ما يعتقدون أنه صحيح. يبنون قراراتهم على الحقائق. لا يشاركون عاطفيا في هذه العملية. هؤلاء القادة قادرون على التركيز بوضوح على النتيجة النهائية دون السماح للمشاعر الشخصية أو النزوات بأن تعترض طريقهم. في المقابل، وغالبًا ما يكون القادة الأقل فاعلية منخرطين عاطفياً للغاية في العملية أو النتائج التي يرغبون فيها. هؤلاء القادة يتعثرون في القرارات ويصابون بالإحباط أو الغضب من أنفسهم لعدم تنفيذها بالطريقة الصحيحة سيكولوجية قرار القائد.

وأخيرا، فخلاصة القول هي أن جميع القادة هم بشر فقط. عندما يتم اتخاذ القرارات ، يتم اتخاذها بنفس الطريقة لكل قائد. يجب أن يتعلم القادة كيفية إدارة عواطفهم والتركيز على نتائج قراراتهم بدلاً من كيفية تلقي أو خسارة الجائزة أو الراتب الذي يريدونه. يتطلب تحقيق أهدافك جهدًا ومهارة وأحيانًا حظًا.

ويعتبر تصور القائد للمؤسسة عاملاً مهمًا في اتخاذ القرار. قد يرى المدير أو المشرف المنظمة ككل أو ربما مجموعة من الوحدات. كما يؤثر تصور القائد على كيفية إدارته لعناصر منظمته. فعلى سبيل المثال، إذا رأى القائد رتابة داخلية داخل فريقه، فمن المحتمل أن يتخذ قراراته بناءً على الرتابة بدلاً من أعضاء الفريق بشكل فردي.

هذا وتلعب العلاقة بين القائد والأتباع دورًا رئيسيًا في عملية صنع القرار لدى القائد. يؤثر على نجاح أو فشل القرار. فإذا رأى القائد أن مرؤوسيه غير فعالين أو غير فعالين، فمن المحتمل أن يقدم أداءً أقل من المستوى الأمثل بسبب الخوف من عدم المكافأة أو فقدان الحظوة. ومع ذلك، يعرف القائد الماهر متى يفوض المهام الصحيحة ومتى يسمح لهم بأداء مهامهم بطريقتهم الخاصة. هذا يساعد القارئ على تطوير مهارات أتباعه.

وتعد ثقة القائد وثقته بأعضاء فريقه جانبًا حاسمًا في عملية اتخاذ القرار. عندما يكون القادة واثقين من مرؤوسيهم ، يمكنهم الاعتماد عليهم لتحقيق الأهداف وتقديم الدعم الكامل لقائدهم. الثقة والثقة تبني علاقة قوية بين القائد وأتباعه تؤثر بشكل إيجابي على قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. تلعب العلاقات بين أعضاء الفريق أيضًا دورًا مهمًا في مدى فعالية توصيل القائد لقراره.

ويبني التواصل الفعال العلاقات بين أعضاء الفريق التي تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المنظمة ككل سيكولوجية قرار القائد. وتتطلب عملية صنع القرار التحليل. بينما يأتي كل قائد مع عمليات صنع القرار الفريدة، وعموما تظل المكونات الرئيسية متسقة من قائد إلى آخر.

وتشمل العوامل الرئيسية مقدار الوقت المتاح لاتخاذ القرار؛ أهمية القضية، الخيارات المتاحة والتمويل المتاح. وترتبط أهمية القضية والوقت المتاح للتحليل الشامل بإدراك القائد للرضا الوظيفي لموظفيها. إن تصور

صانع القرار للرضا الوظيفي لموظفيها يؤثر على المدى الذي يمكن فيه الوثوق بالقائد الفردي لاتخاذ القرارات بناءً على احتياجات أعضاء الفريق.

وتتأثر النتيجة النهائية لعمل الفريق بعملية اتخاذ القرار للقائد. عندما يكون القائد قادرًا على إدارة موظفيه بشكل فعال ، يمكنه بناء شعور قوي بالثقة والثقة في موظفيه. تؤثر سيكولوجية صنع القرار للقائد على النجاح النهائي للمؤسسة.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

- أحمد مُحَّد غنيم: الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ٢٠٠٤
- .... : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة، ٢٠٠١
- حسين مُحَّد عبد الهادي: القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠١١
- درويش مُحَّد أحمد: نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، عالم الكتب، القاهرة ، ٢٠١٤
- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥
- شفيق مُحَّد: القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، روضة مصر للنشر، القاهرة، ٢٠١٤
- صديق مُحَّد عفيفي: إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥
- طارق مُحَّد السويدان: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، ٢٠١٧
- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٨

- على السلمى: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة ٢٠٠١
- على عبدالمجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم دار نهضة مصر، القاهرة ، ١٩٨١،
- مُحَّد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ٢٠١١
- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨
- نواف سالم : القيادة الإدارية، دار الثقافة ، عمان، الأردن، ٢٠١٢
- هاني الطراونة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، عمان، ٢٠١٢
-............: إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ٢٠٠٣
-بشير عباس العلاق: الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٥

ثانيا: كتب مترجمة:

- أوردواي تيد : الإدارة هدفها وإنجازها ، ترجمة علي كامل بدران ، دار نهضة مصر، القاهرة ، ١٩٦٧
- .... : تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين ، ترجمة إبراهيم علي الملحم، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨
- بيتر ج ونورث هاوس: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح المعيوف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٦

- ج كورتوا : لمحات في فن القيادة، ترجمة هيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ٢٠١٩
- جارديث جونز:الإدارة الاستراتيجية ؛ مدخل متكامل، ترجمة مُحَمَّد سيد أحمد عبد المتعال– إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، القاهرة ، د. ت
- جيرمي كوردي: الخطوات العملية لاتخاذ القرار الصحيح، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة ، ٢٠٠٧
- كيث جرينت، القيادة: مقدمة قصيرة جدًّا، ترجمة حسين التلاوي، مراجعة هاني فتحي سليمان، مؤسسة هنداوي، القاهرة ، ٢٠١٣
- بيتر دراكر: فن الإدارة، ترجمة عبدالهادى الميدانى، مكتبة العبيكان. الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤
- دانا جانيس وجيمس روبنسون : التغير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، ٢٠٠٨

ثالثا: الدوريات

- أحمد علي غنيم : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة ، المجلة التربوية، العدد ٨١ مجلد ٢١ ، ص ١٤٣ ، ٢٠٠٦
- ديفيد براون : الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد ١٠ ، العدد الأول
- قيس عبد الهادي وباسمة مُحَمَّد: القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق ، المجلد ٤، ٢٠١٣، ، العدد ٥٠

- مُحَمَّد حسين شعبان : التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ، دورية معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٤ ، مجلد ٤٦ ، ص ٦٥٩-٧٠٣ ، ٢٠٠٦
- منال عبد الباسط التهامي: سلوكيات القيادة الإبداعية كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع- يونيو ٢٠١٨، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بيروت – لبنان.
- نائل عبد الحافظ: توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية ، مجلة الملك سعود ، ٢٠٠٣، العدد ١٥

رابعا: الرسائل العلمية

- غادة العنقري : علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين- دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، ٢٠١١
- إيهاب خميس أحمد المير : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف ، البحرين ،٢٠٠٧
- سعيد شعبان حامد:إدارة الموارد البشرية فى عصر الحكومة الإلكترونية، بحث علمي ،كلية التجارة ، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦
- فهد الغامدي: درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون ، جامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢١٠٢

خامسا: مواقع الانترنت

- عندما تجتمع الإدارة الأمريكية واليابانية وفق النظرية

http://www.arabmn.com/archives/1729

- مفهوم الإدارة الالكترونية مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة الحديثة ، مقال منشور في المنتدى التربوي ، البوابة التعليمية ، مسقط ، عُمان، ٢٠١١ www.mor.gov.com

- إستشراف المستقبل https://edara.com/Consultation/Details//4699

- سلوى شعراوي : مفهوم ادارة شؤون الدولة ... ، متاح في :

https://islamonline.net/arabic/mafaheem/2004/01/article01.s

- الإدارة الإلكترونية

https://egyprojects.org/electronic-management

- الإدارة: علم أم فن؟

https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1217&SecID=76

- خلاصة ستين عاماً من أفكار "دراكر" الإدارية ، العدد ٥٦١ العدد الخامس عشر من سنة ٢٠١٥ آب (أغسطس)

https://edara.com/Khulasat/Details/%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A8%D9%8A%D8%AA%D8%B1-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%B1/3669

- القيادة الإدارية ، مفهومها ، أهميتها ، أنواعها ، خصائصها

https://www.starshams.com/2021/05/administrative-leadership.html

- هنرى فايول

https://hbrarabic.com/people-tag/%D9%87%D9%86%D8%B1%D9%8A-%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%84/

- القيادة: مفهومها، وأهميتها، وواجباتها، والمهارات المطلوبة من القائد

https://economistsarab.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%8C-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7%D8%8C-%D9%88%D9%88%D8%A7%D8%AC%D8%A8%D8%A7%D8%AA%D9%87/

الفهرس